

この世界で。
この街で。
このじぶん。

YMfg

YMFG統合報告書 2026

2025年4月1日～2026年3月31日

The next move
Beyond
20
YMfg

日々の経営判断・行動をパーパスに沿って行うための方針

経営方針

健全なる積極進取

当社グループは、役職員一人ひとりの力を結集し、企業価値の向上を実現するため、全ての事業活動の起点となる「パーパス（使命・存在意義）」と、その実現に向けて目指す姿である「ビジョン」を定めています。また、パーパスに沿って行動する基本的な姿勢として「健全なる積極進取」を掲げ、経営の透明性・公正性を確保するとともに、迅速かつ果断な意思決定を行い、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指しています。

地域価値向上から企業価値向上への接続

当社グループは、地域価値の向上を通じて、お客さまとの関係性の深化、地域産業の成長支援、新たな事業機会の創出に取り組みます。こうした取り組みを持続的な収益基盤の強化につなげることで、中長期的な企業価値の向上を目指します。

パーパス実現のために目指している姿

ビジョン

地域に選ばれ、地域の信頼に応える、
地域価値向上企業グループ

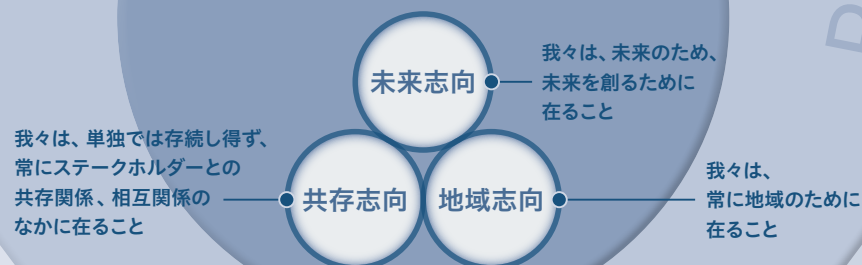
全ての事業活動の起点

パーパス

地域の豊かな未来を共創する

パーパスを支える価値観

YMFGが大事に
している想い



パーパスをステークホルダーと共有する共通言語

ブランドスローガン

この世界で。
この街で。
このじぶん。

YMfg

ブランドスローガン策定の背景

当社グループのパーパスは、「共創」の言葉を含んでいるとおり、全てのステークホルダーの皆さまにご理解・共感いただいて初めて実現できるものです。パーパスの理念を分かりやすくお伝えするため、一人ひとりが「じぶん」を主語にして捉えられるブランドスローガンを策定しました。

ブランドスローガンに込めた想い

「地域」という言葉は、仕事や未来を限定するものではなく、むしろ無限の可能性を秘めていると私たちは考えています。世界と瞬時に繋がる現代において、「この世界のじぶん」という立ち位置で、「この街のじぶん」を考えたとき、地域の一人ひとりの人生が、日本へ、世界へと影響していくことがみえてきます。私たちは、そんな誇りと考え方を持ち、皆さまと共に歩んでいきたいという想いを、ブランドスローガンに込めています。

価値を共に創る

ステークホルダー

相互コミュニケーションによる
理解と共感の醸成

お客さま

お客さまの期待に応える
商品・サービスを提供し、
信頼を築く

株主・投資家

価値創造ストーリーを
分かりやすく伝え、
建設的な対話を重ねる

ビジネス
パートナー

地域・企業の未来像を
共有し、互いの強みを
活かした共創を進める

地域社会

地域の可能性を示し、
一人ひとりの挑戦を
支える

行政

地域の課題や未来像を
共有し、持続可能な
地域づくりを進める

社員

目指す方向性を共有し、
自律的な成長・主体的な
挑戦を支える

CONTENTS

- 01 パーパス・ビジョン／ブランドスローガン
- 03 CONTENTS・編集方針

マネジメントレター

05

CEO Message

Point

地域とお客さまの成長を、YMFGの持続的な収益力と企業価値向上へ循環させる。設立20年の歩みの先に描く同舟共命型ビジネスモデルの成長ストーリーを社長CEOが語ります。

11

企画統括本部長メッセージ

Point

企業価値向上に向け、ROE向上の鍵となる「収益力の強化」「成長機会の創出」「最適な資本運営」の3つのテーマについて、企画統括本部長がお伝えします。

- 05 CEOメッセージ
- 11 企画統括本部長メッセージ
- 15 財務・非財務ハイライト

YMFGの価値創造

25

価値創造に向けたビジネスモデル

Point

地域課題の解決支援を起点に、法人・個人・自治体との関係を有機的に結び付ける同舟共命型ビジネスモデル。事業活動全体が相互に価値を生み出す循環構造を図解します。

- 17 価値創造プロセス
- 19 YMFGのあゆみ
- 21 価値創造につながる6つの強み
- 23 主要営業エリアの特色
- 25 価値創造に向けたビジネスモデル
- 27 マテリアリティ
- 29 ステークホルダーとの対話

価値創造に向けた戦略

31

同舟共命型ビジネスモデルの価値創造サイクル

Point

同舟共命型ビジネスモデルで取り組む、地域企業・自治体への事業支援サイクルに焦点。企業価値向上へつながる循環の全体像を、実際の支援事例対談を通じてお伝えします。

33

対談「同舟共命型ビジネスモデル」を体現する事例

35

対談「同舟共命型ビジネスモデル」を体現する事例

- 31 同舟共命型ビジネスモデルの価値創造サイクル
- 33 対談「同舟共命型ビジネスモデル」を体現する事例
- 37 YMFG中期経営計画（2025年度～2029年度）
- 39 事業成長支援・事業経営戦略
- 41 資産サポート戦略
- 43 特集 GX戦略地域への挑戦
- 45 地域共創戦略
- 49 事業ポートフォリオ戦略
- 51 マルチバンク・シングルプラットフォーム
- 52 IT・コストマネジメント戦略
- 53 DX戦略
- 57 人財マネジメント戦略
- 65 サステナビリティ戦略

価値創造を支える基盤

77

社外取締役メッセージ

Point

機関投資家としての経験を有する社外取締役が、中計1年目の評価を踏まえ、企業価値向上や資本市場との対話に向けた課題と期待を語ります。

- 77 社外取締役メッセージ
- 79 コーポレート・ガバナンス
- 93 リスク・マネジメント
- 96 サイバーセキュリティ
- 97 コンプライアンス
- 99 会社データ

編集方針

「統合報告書2026」の編集にあたっては、統合報告の国際的なフレームワークである国際会計基準（IFRS）財団（旧 国際統合報告評議会（IIRC））の「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省の「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」などを参照しております。

用語解説

- ・YMFG
山口フィナンシャルグループおよび子会社・関連会社のグループ会社を指す
- ・地域課題解決のプラットフォーム
お客さまが抱える多様で複雑な経営課題、ならびに地域全体を面的に捉えた課題の解決を最大の提供価値とする事業体のこと



報告の対象期間・対象組織

対象期間 2025年4月1日から2026年3月31日まで（一部、2026年4月以降の情報を含む）
対象組織 山口フィナンシャルグループおよび子会社・関連会社

情報開示の体系

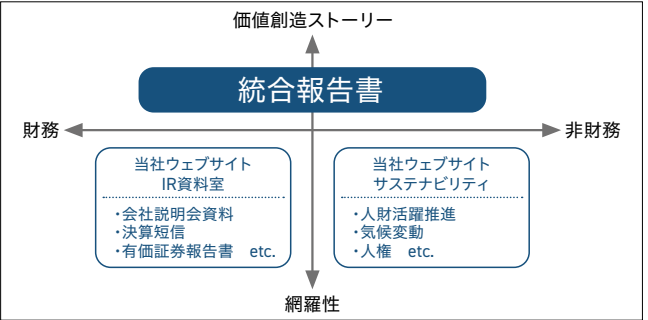
統合報告書は、当社グループをご理解いただくために重要な情報を集約して掲載しています。より詳細な情報については当社ウェブサイトをご覧ください。

当社ウェブサイト
<https://www.ymfg.co.jp/>



見通しに関する注意事項

本統合報告書に記載されている業績見通しなどの将来予測は、本統合報告書の発行日現在において入手可能な情報に基づくものです。実際の業績はさまざまな要因に影響を受けることから、記載の見通しとは大きく異なる可能性があります。そのため、これらの将来予測に関する記述に全面的に依拠することは差し控えるようお願いいたします。また、当社グループは新しい情報、将来の出来事などに基づきこれらの将来予測を更新する義務を負うものではありません。



CEO Message

「壁」を「扉」に変える

—— 同舟共命型ビジネスモデルが拓く、 地域と企業価値の未来

はじめに —— 設立20年、「壁」を「扉」に変えてきた歩み

YMFGは今年、設立20年を迎えます。

振り返ると、この20年は、地域金融機関に求められる役割が大きく変化した20年でした。

私が法人営業をしていた20年前は、お客さまからいただく相談の中心は資金に関するものであり、地域金融機関の役割も、融資を通じて企業の成長を支えることが主だったように思います。

しかし、この20年でお客さまを取り巻く環境は大きく変わりました。人口減少や人材不足、事業承継、DX・GXへの対応など、経営課題はますます多様化し、その多くは融資だけでは解決できなくなっています。

私が福岡で営業を担当していた頃です。他行との融資条件などで苦勞していた10名規模の企業がありました。すでに他の地銀がメインバンクとして取引していた先であり、融資条件だけを提案して借り換えしていただいても、当行のシェアがわずかに伸びる程度にとどまります。「この会社のどこに成長の芽があるのか、成長のためには何ができるのか」という視点で、企業の可能性と真剣に向き合いました。人と人を繋ぎ、共に悩み、共に汗をかきながら伴走したことで、企業の成長を支えるメイ

ンバンクとして選んでいただくことができました。その後も企業は成長を続け、現在は数百名の社員と共に、地域経済をけん引する存在となっています。

社長となった今でも、当時の担当者として節目の場にお招きいただくたびに、地域金融機関の役割と責任の大きさを改めて実感します。振り返れば、この経験こそが、YMFGが中期経営計画（2025年度～2029年度）の中核に据えた「同舟共命型ビジネスモデル」の原点だったのだと思います。

私たちの掲げる「同舟共命」とは、単なる伴走支援の精神論ではありません。地域やお客さまの成長を、当社グループ自身の経営成果にも直結する重要な判断軸として捉え、意思決定していく覚悟、言い換えれば、地域の未来と自社の未来を同じ経営判断の中に置くという、経営者としての明確な選択です。融資という取引関係を超え、お客さまの企業価値向上に資本と人材を投じ、その成果を地域経済の発展とYMFGの持続的成長へと循環させていく——この構造そのものが、私たちの成長戦略です。

山口フィナンシャルグループ
代表取締役社長CEO

棕梨 敬介

CEO Message

YMFGの企業価値向上の考え方

私は、地域が直面する課題を目の前に立ちはだかる「壁」とは考えていません。人口減少や人材不足といった構造課題が進む一方で、YMFGの営業エリアでは、新たな産業集積や大型投資の動きも生まれています。地域経済は一様な変化をしているのではなく、成長の機会と課題が複雑に入り混じる時代に入っています。その変化は地域や業種によって異なり、企業ごとに求められる対応もさまざまです。だからこそ私は、その「壁」の向こうに、新たな成長や変革の可能性が広がっていると考えています。



YMFG20周年の新CMポスター

中期経営計画 1年目の振り返り

昨年度からスタートした現中期経営計画（以下、現中計）の初年度は、将来の企業価値向上に向けた基盤づくりを本格化させた1年でした。有価証券ポートフォリオの改善を優先して進めるとともに、同舟共命型ビジネスモデルの実装にも着手するなど、将来の収益基盤の強化に取り組みました。詳細は企画統括本部長メッセージに譲りますが、業績は経常利益・当期純利益ともに計画どおりに着地し、順調なスタートを切ることができたと評価しています。

2年目となる今期は、経常利益・当期純利益ともに過去最高益の更新を見込むとともに、当期純利益については3年目に掲げていた水準を1年前倒しで達成する計画としています。これは単に事業環境の追い風ではなく、収益構造の改善や成長分野への経営資源配分など、これまでの取り組みの成果が表れているものと捉えています。

一方で、私たちが目指しているのは持続的な利益成長です。同舟共命型ビジネスモデルは、地域経済の発展とYMFGの持続的な成長を実現していく息の長い挑戦であり、その意味では、私たちはまだスタートラインに立ったばかりです。

20周年で新たなCMを打ち出しましたが、メッセージとして発信している「壁だと思っていたら、扉だった。」という言葉には、そうした想いを込めています。

私たちの役割は、その扉をお客さまと共に見つけ、共に開いていくことです。融資にとどまらず、出資、人材支援、事業承継支援など、多様なソリューションを通じてお客さまの企業価値向上に深く関わっていく。それが同舟共命型ビジネスモデルであり、その価値創造の流れを次のように捉えています。

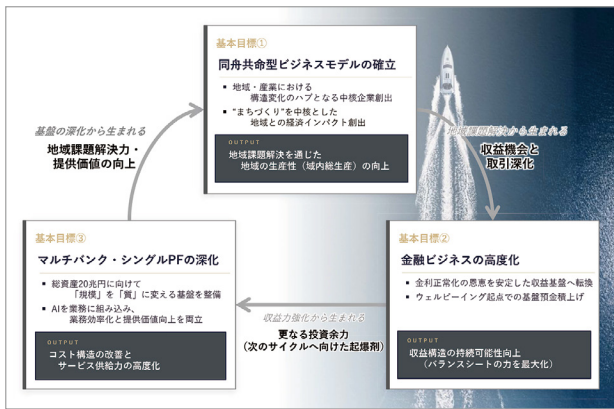
YMFGがお客さまの成長に深く関わることで、その企業に新たな投資や雇用を生み、ひいては地域経済全体の活力を高めていきます。成長の局面では、資金需要はもちろん、決済、資産形成、M&Aなど、実に多様な金融ニーズが継続的に生まれてきます。私たちがそのプロセスに継続して伴走することで、お客さまとの関係は個々の取引を超え、より深く、より長期的なパートナーシップへと変わっていきます。

そうした関係性の深化は、YMFGにとって、収益機会の多様化・安定化と、顧客基盤の質的向上という形で返ってきます。お客さまの成長が地域経済の発展を後押しし、それが巡り巡ってYMFGの収益基盤の拡大と資本効率の向上につながっていく——この長期にわたる好循環をより大きく、より確かなものへと育てていくことが、20年の歩みの先に私たちが描く未来です。

≫ P31

しかし、従来の融資中心のアプローチでは踏み込めなかった領域で、お客さまや地域の課題解決に向けた具体的な取り組みが複数動き始めるなど、この1年で確かな手応えも感じています。

現中計では、3つの基本目標を連動させることで、YMFGの企業価値を向上させていく方針を掲げています。



3つの基本目標の連動図

「同舟共命」で地域課題の解決に踏み込み、そこから生まれた収益機会を「金融ビジネスの高度化」で持続的な収益基盤に変え、さらなる投資余力を「マルチバンク・シングルプラットフォームの深化」に振り向けて、提供価値の向上へとつなげて

基本目標 1

同舟共命型ビジネスモデルの確立

事業成長支援の中核を担うYMFGキャピタルと、2025年7月に4社を統合して設立した課題解決事業会社「YMFGグロースパートナーズ (YMGP)」が、融資とエクイティを組み合わせ、当社グループの人財もハンズオンで派遣するなど、地域企業と事業リスクを共有しながら、“同じ舟”に乗って事業成長を目指す事例が複数生まれています。 [≫ P33](#) お取引先企業の経営者の方からは、「よくぞここまで覚悟をもって伴走してくれた」との言葉もいただいています。

また、同舟共命の実践は企業支援にとどまりません。2024年

基本目標 2

金融ビジネスの高度化

日本経済は長く続いた超低金利環境から転換期を迎えており、金融機関にとっては追い風ともいえる環境ですが、重要なのは、変化する産業構造や資金需要を見極め、成長性・収益性の高い分野へ経営資源を重点配分するとともに、RORA（リスクアセット利益率）の改善を通じて収益の質を高めていくことです。

YMFGは、グローバルな成長産業にアクセスできる環境とポートフォリオを有しています。特に、好調な海事産業に支えられるシップファイナンス、再生可能エネルギーやインフラ分野へのストラクチャードファイナンス、TSMCの熊本進出を契機に活況を呈する北部九州での半導体関連ファイナンスなど、地域の産業基盤と結びついた成長分野への取り組みを強化しています。いずれも地域の成長とYMFGの収益成長の双方を実現できる領域であり、今後も拡大余地は大きい

基本目標 3

マルチバンク・シングルプラットフォームの深化

グループ内3銀行を実質的に1つのプラットフォーム上で運営することで、業務効率化と提供価値の向上を同時に実現する経営基盤づくりを進めています。持株会社への本部機能集約や人事制度の統一など、グループ一体経営の基盤整備は着実に進んでおり、現在は最終フェーズとして3銀行の勘定系システム統合を本格的に進めています。

これは単なるシステム統合ではなく、グループ全体の知見や

いく——この循環を持続させることこそが、企業価値向上のドライバーだと考えています。

各目標について、この1年で何が動き始めたのか、そして私たちがどのような価値創造を目指しているのかをご説明します。

に資本業務提携を締結したドリームインキュベータと連携し、山口県のコンビナート群を起点に、産業・行政・金融が一体となって新たな産業や投資を呼び込む「GX戦略地域」認定に向けて挑戦しています。山口県が戦略地域に認定された場合、その経済波及効果は2040年までに約1.4兆円と試算されています。山口県を主要営業エリアとするYMFGにとって、中長期的な成長機会にもつながる取り組みであり、地域の未来を切り拓く同舟共命の重要な実践の1つと考えています。 [≫ P43](#)

と考えています。

一方で、持続的な収益力の強化に向けては、安定した預金基盤の構築も重要です。本年1月には、法人のお客さまとの強固なネットワークを活かしながら、地域企業の社員のファイナンス・ウェルビーイング向上を目的とした「YMFGウェルサポート」の提供を開始しました。地域企業の人的資本経営を支援しながら、社員の資産形成やライフプランニングをサポートすることで、お客さまとの接点を広げ、取引のメイン化や基盤預金の積み上げにつなげていく取り組みで、開始からわずか半年で約12万人の社員の皆さまにご加入いただいています。

こうした取り組みを通じて、金利上昇という追い風を一時的な利益ではなく、持続的な収益力へと転換していく——その土台づくりは、この1年で着実に前進したと感じています。

機能を結集し、より高い付加価値を提供できる体制の高度化でもあります。

併せて、他地域金融機関に先駆けて、住宅ローンシステムやマーケティング基盤、新CRM基盤などの外部サービスの導入を積極的に進め、データとAIを活用した営業の高度化にも取り組んでいます。

CEO Message

「同舟共命型ビジネスモデルの確立」に向けた加速 —— AI・DXが拓く実践フェーズ

これまで構築してきた基盤を最大限に活かし、今年度は「同舟共命型ビジネスモデル」の確立を一段と加速させていきます。その肝となるのが、AIの本格活用とDXの推進です。ビジネスモデルを下支えする仕組みを整え、成長戦略領域へ人的リソースを最大限配分できる環境を築くことで、お客さまと向き合う時間と提案の質を同時に高めていきます。

AI技術の急速な進展により、社会は今、かつてないスピードで変化しています。VUCAの時代と言われる中、AIの台頭は、変化の速度と不確実性を一層高めており、AIをいかに活用し、組織をどのように進化させていくかは、当社グループの持続的成長を左右する重要な経営課題です。これまで人が担ってきた業務の一部をAIエージェントが担うようになれば、組織の構造や働き方は大きく変わり、ビジネスそのものも変容していきます。私は、この変化を脅威ではなく、当社グループが次の成長ステージへ進むための大きな機会と捉えて



います。10年後、20年後を見据えたとき、当社グループがAIネイティブな企業へと進化することは、金融業界における新たな競争優位の確立につながると考えています。これまでの延長線上に未来はないという認識のもと、AIを経営変革の中核に据え、組織の進化とビジネスモデルの高度化に果敢に取り組んでまいります。

当社グループでは、これまで生成AIを全社員が活用できる環境を整備するなど、デジタル活用の基盤づくりを進めてきました。今年度は、その基盤を実践フェーズへと移し、業務効率化にとどまらず、営業や課題解決の高度化へ本格的につなげていきます。情報収集や資料作成、顧客分析をAIで効率化するとともに、お客さまの課題や成長可能性をより深く把握し、最適なタイミングで最適な提案を行うことで、事業成長支援の質と量の向上を図っていきます。 [>> P53](#)

一方で、どれほどAIの活用が進んだとしても、お客さまとの深い信頼関係は、人にしか築くことのできない価値です。今後、AIの進化により、プロダクトやサービスそのものによる差別化は一層難しくなっていくと考えています。企業の真の強みは、お客さまを深く理解し、課題に寄り添い、共に未来を描いていく関係性にこそ宿ります。そして、その関係性はAIが代替するものではなく、人が真正面から向き合い続けることで初めて築かれるものです。当社グループが「同舟共命型ビジネスモデル」の確立に取り組む理由も、まさにここに 있습니다。AIを活用し、人にしか生み出せない価値をさらに磨き続けることが、これからの時代における当社グループの競争優位の源泉になると考えています。その実践として、AIの活用により創出した経営資源を、営業現場へ再配分し、現中計の最終年度までに営業人員を計画スタート時の約1.5倍へ拡大することで、法人ネットワークと課題解決機能を強化していきます。

「同舟共命」を体現する人財と組織づくり

同舟共命型ビジネスモデルを実現するうえで、最も重要な経営資本は「人財」です。お客さまと深く対話し、課題の本質を見つけ、解決に向けて社内外の関係者を巻き込みながら奔走する。その全ての工程で脳に汗をかきながら必死で考える。そんな人財がいて初めて実現できるのです。その出発点は、社員一人ひとりの意識の変化です。組織を動かすのは制度や号令ではなく、社員自身の納得と共感であり、その変化を内側から生み出していくことこそ、社長としての私の役割だと考えています。

現中計がスタートして以降、タウンホールミーティングで15拠点を回り、社員一人ひとりに向けて、「なぜ同舟共命に取り

組むのか」「地域やお客さまにどのような価値を提供したいのか」といった考え方を共有し、現場の率直な声にも耳を傾けています。

ある社員は、「お客さまの課題を聞いているうちに、気付けば銀行員というより、その会社の企画部員のような気持ちになっていた」と話していました。私は、この言葉に同舟共命の本質が表れていると感じています。資金を提供するだけでなく、お客さまの未来を共に考え、成長に向けた課題解決に踏み込んでいく。こうした姿勢を持つ人財を1人でも多く育てることが、不可欠なのです。

一方で、社員の内的動機を持続させ、組織全体の行動につなげていくためには、それを支える仕組みも必要です。人財育成や評価、組織運営のあり方については今後さらに検討を深めていきます。特に同舟共命型ビジネスモデルを担う人財については、融資残高や短期的な収益だけではなく、お客さまの成長や企業価値向上への貢献も含めて適切に評価していく視点が重要だと考えています。

同舟共命によって深めたお客さまとの関係は、5年後、10年後のYMFGの収益の柱へと育ち、競争優位の源泉となります。だからこそ私は、人財と組織への取り組みを将来の成長に向けた重要な投資と位置付けています。成長戦略と連動した人財ポートフォリオの構築を進め、こうした人財を計画的かつ厚みを持って育成していきます。 [>> P57](#)



社員と直接対話を行うタウンホールミーティング

企業価値向上に向けて —— 「選択」と「集中」で描く資本戦略

株主・投資家の皆さまとの対話の中で強く感じるのは、利益成長だけではなく、「YMFGがどのような未来を目指し、その実現に向けてどのように資本を活用していくのか」が問われているということです。現中計のスタートから1年が経過し、「同舟共命型ビジネスモデルの確立」に向けた取り組みは、構想から実践の段階へと移りつつあります。

その実現に向けて私が重視しているのは、限りある経営資源をどこに振り向けるか＝「選択」と「集中」です。当然のことながら、成長性・収益性の高い領域へ重点的に配分し、持続的な

企業価値向上につなげていきます。

現在進めている国内基準行への移行もその一環であり、資本効率の向上と資本活用の自由度拡大を実現する重要な経営戦略だと考えています。国内基準行移行後は、成長投資や株主還元を活用できる資本余力は、現中計策定時の想定を大きく上回る見込みであり、企業価値向上に向けた選択肢も大きく広がります。こうして生まれる資本余力は、将来の成長に向けた投資を優先しながら、株主還元の充実にも積極的に活かしていく方針です。 [>> P14](#)

最後に —— 20年を超えて、地域と共に未来へ

「壁だと思っていたら、扉だった。」——20周年を機に打ち出したこのメッセージには、もう1つの想いを重ねています。私たちの主要営業エリアである山口・広島・福岡の3県は、いずれも世界に開かれた海に接しており、この街もまた、海に向こうから見れば世界へとつながる1つの扉なのだ、という視点です。この地域には、世界に挑む力を秘めながら、まだその可能性を十分に開いていない企業が数多くあります。

次の時代を担う成長の芽を見出し、「同じ舟」に乗って共に成長し、ここ山口から、広島から、福岡から、世界へと送り出し

ていく——それは、20年前に1人の営業担当者としてお客さまと向き合っていたあの日から、私が抱き続けてきた志の、まっすぐな延長線上にあります。

地域の難題を1つずつ扉に変え、ここから世界へ挑む企業と共に歩んでいく。次の20年も、同舟共命の覚悟を胸に、地域と共に豊かな未来を創造してまいります。ステークホルダーの皆さまにおかれましては、引き続き温かいご支援とご理解を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

企画統括本部長メッセージ

企業価値向上ストーリーの実現に向け、 収益力の強化と最適な資本運営によって ROEを高め、地域とYMFGの持続的な 成長を実現します。

取締役執行役員
企画統括本部長 兼 成長戦略事業本部長
古堂 達也



中期経営計画の実現に責任を持つ立場として

2026年6月に取締役に就任いたしました。業務執行を担う取締役として現場で得られる情報や課題認識を取締役会へ届け、監督と執行の距離を縮めることで意思決定の質を高めることが私の役割だと考えています。また、企画統括本部長として現中期経営計画（以下、現中計）の策定に深く関与してきた立場から、今後は成長戦略事業本部長として、その実現にも責任を負います。

私が担う役割は、現中計の3つの基本目標「同舟共命型ビジネスモデルの確立」「金融ビジネスの高度化」「マルチバンク・シングルプラットフォームの深化」を有機的に結び付け、企業価値向上へつなげることだと認識しています。戦略の立案だけでなく、その進捗や成果を適切に検証しながら実行力を高めることで、現中計の実現を通じて、企業価値向上ストーリーを着実に前進させていきます。

2025年度の振り返り ― 本業収益は着実に成長し、将来に向けた基盤整備も進展

2025年度は、本業の収益力を示すコア業務純益^{※1}が前期比+61億円の567億円となり、着実な成長を実現しました。貸出金利息や日銀預け金利息の増加を主因に邦貨資金関連利益が拡大し、本業収益は着実に伸長しています。

一方で、経常利益は前期比△74億円の450億円、当期純利益^{※2}は同△23億円の330億円と減益となりました。これは、将来の収益基盤を強化するため、有価証券ポートフォリオの改善を優先した結果です。低利回り資産の圧縮やポートフォリオの再構築を進めたことで、一時的には利益を押し下げた要因となりましたが、中長期的な収益性の改善に向けた重要な経営判断であったと考えています。

また、同舟共命型ビジネスモデルについても具体案件が実現し始めたほか、山口県がGX戦略地域の有望地域として選定されるなど、地域の将来につながる取り組みも前進しました。成果は着実に表れ始めていますが、案件創出のスピードや提供価値のさらなる高度化は今後の重要な課題であると認識しています。

※1 投信解約損益および金利スワップ解約損益除く
※2 以降、「当期純利益」は「親会社株主に帰属する当期純利益」のことを指す
※3 OHR=経費÷コア業務粗利益（投信解約損益および金利スワップ解約損益除く）
※4 株主資本ベース

業績推移	（単位：億円）	2024年度	2025年度	前期比
コア業務粗利益 ^{※1}		1,156	1,243	+87
資金利益		1,140	1,301	+161
うち貸出金利息		1,134	1,230	+96
うち預金利息（△）		126	319	+193
うち有価証券利息配当金		311	385	+74
うち預け金利息		41	95	+54
役務取引等利益		186	170	△16
特定取引等利益・ その他業務利益		△275	△640	△365
うち国債等債券損益		△218	△647	△429
経費（△）（臨時処理分除く）		649	676	+27
コア業務純益 ^{※1}		506	567	+61
与信関係費用（△）		16	28	+12
株式等関係損益		119	317	+198
経常利益		524	450	△74
当期純利益		353	330	△23
OHR ^{※3}		56.1%	54.3%	△1.8pt
ROE ^{※4}		5.7%	5.3%	△0.4pt

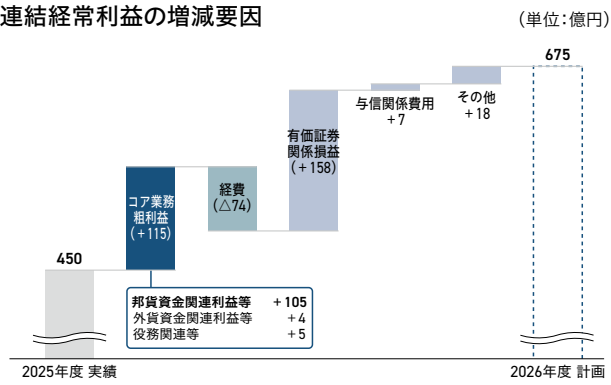
2026年度計画 ― 過去最高益を1年前倒しで達成

2026年度は、経常利益675億円、当期純利益450億円と、いずれも過去最高益を計画しています。当期純利益450億円は、現中計で掲げた3年目の目標水準であり、1年前倒しで達成する見込みです。

この計画を支える要因は大きく2つあります。1つは、本業収益の成長です。貸出金利回りの改善や成長分野への資金供給拡大に加え、預金構造の改善を進めることで、邦貨資金関連利益の拡大を見込んでいます。もう1つは、有価証券ポートフォリオ改革の効果の顕在化です。前期に実施した低利回り資産の入れ替えに伴う利益押下げ要因が剥落するとともに、再投資による収益改善効果が反映されることで、有価証券関係損益の改善を見込んでいます。収益の絶対額だけでなく、収益構造の質そのものが改善していく局面に入りつつあると認識しています。

もっとも、私たちが目指しているのは単年度の利益目標では

ありません。2026年度は、現中計最終年度に向けた重要な通過点です。その先にあるROE8.5%達成に向け、収益力の強化と最適な資本運営の双方を進めていく必要があります。



PBRロジックツリーを羅針盤とした企業価値向上

私は企業価値向上を議論する際、PBRロジックツリーを羅針盤として活用しています。

PBR向上のためには、市場から将来の成長を期待されることに加え、資本コストを上回るROEを安定的に創出することが不可欠です。当社グループが想定する株主資本コストは7%程度です。2029年度に目指す株主資本ベースROE8.5%は、それを安定的に上回る水準であり、企業価値向上のために必ず達成すべき目標であると考えています。

ROEは、大きく「収益力の強化」と「最適な資本運営」の2つによって向上します。収益力の強化はRORA向上を通じて実現し、最適な資本運営は政策投資株式の縮減やキャピタルアロケーションの最適化、株主還元の充実を通じて実現していきます。

私たちが目指す企業価値向上は、収益力の強化と最適な資本運営を通じてROEを高め、その結果としてPBR向上を実現することです。その具体的な取り組みについて、次章以降で説明します。



企画統括本部長 メッセージ

ROE向上① 収益力を高める：RORAを軸とした収益基盤の強化

ROE向上の第一のドライバーは収益力の強化です。その際、重視しているのがRORAです。

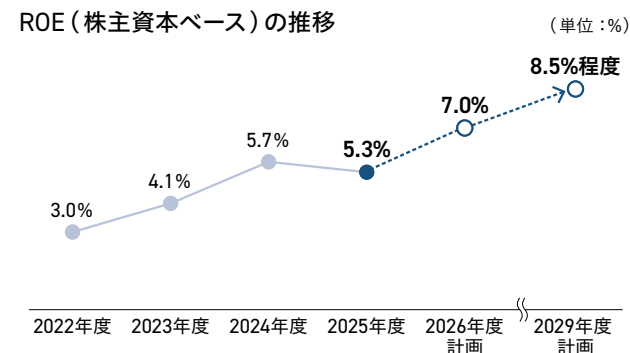
従来、金融機関の成長は貸出金残高や収益額の拡大によって測られてきました。しかし、人口減少や産業構造の変化が進む中、単純な量的拡大を追求するだけでは持続的な成長は望めません。重要なのは、限られた経営資源や資本を最も価値創出につながる領域へ配分し、着実に収益へと結び付けることです。

当社グループでは、成長性と収益性を兼ね備えた分野への資本配分を強化しています。シップファイナンスやストラクチャードファイナンスは、長年培ってきた専門性を活かせる領域であり、成長性と収益性の両面で期待できる分野です。また、半導体関連投資が活発化する北部九州においても、多様な資金需要が生まれ、当社グループにとって重要な成長機会となっています。単に残高を積み上げるのではなく、リスクに見合った適切なプライシングを徹底することで、収益性の向上を図っています。

調達面においては、預金基盤の質の向上を重視しています。金利のある世界への転換が進む中、給与受取口座や事業決済口座など、お客さまの日常生活や事業活動の中で継続的に利用されるメイン口座の重要性はこれまで以上に高まっています。こうした口座に滞留する預金は、金利環境の影響を受けにくい粘着性預金として、安定的な調達基盤を形成します。そのため、インターネット支店の開設や職域取引の拡大、グループ各社との連携を通じてお客さまとの接点を広げるとともに、メイン口座として選ばれる機会の拡大に取り組んでいます。お客さまとの長期的な関係性を構築しながらメイン口座化を進めることで、粘着性預金の積み上げと安定的な調達基盤の強化につなげていきます。

また、2025年度に実施した有価証券ポートフォリオの再構築も、RORA向上に向けた重要な施策です。低利回り資産の圧縮と再投資を進めたことで、簿価利回りの改善、評価損の圧縮、金利リスクの低減を同時に実現しました。2026年度以降は、その効果が収益面にも反映される見込みであり、将来の利益成長を

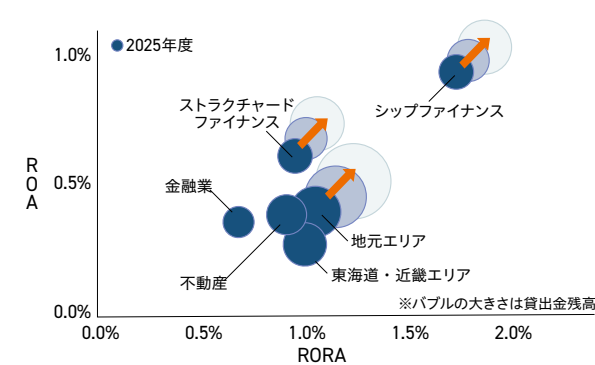
ROE（株主資本ベース）の推移



支える基盤になると考えています。

さらに、現中計で進めるDX投資や人財投資も収益力向上の重要な要素です。生成AIの活用や業務プロセス改革によって生産性向上を図る一方、営業領域や新たな事業創出領域への人員シフトを進めています。マルチバンク・シングルプラットフォームの深化による効率化と成長投資を両立させながら、収益拡大につながるリソース配分を進めていきます。OHRを重要な管理指標として活用し、投資効果を継続的に検証しながら経営資源を最適化していきます。

貸出金ポートフォリオ



ROE向上② 成長機会を創出する：同舟共命型ビジネスモデルがもたらす新たな収益基盤

収益力を高めるには、金融ビジネスの高度化だけでは十分ではありません。私たちは地域の成長そのものを生み出し、新たな収益機会を創出する必要があります。その実現に向け、現中計で掲げているのが「同舟共命型ビジネスモデル」です。

従来の金融機関は、お客さまの成長支援が主でした。これに対し、同舟共命型ビジネスモデルは、地域やお客さまと同じ舟に乗り、課題解決や事業創出に主体的に関与することで、共に成長する関係の構築を目指しています。金融ビジネス機能に加え、事業創出機能やネットワーク機能を発揮することで、地域の成長機会そのものを増やしていく考えです。

この考え方を象徴する取り組みの1つが、山口県のGX戦略地域認定への挑戦です。地域における新たな産業創出や設備投資需要の創出を通じて、地域と当社グループ双方の成長につなげることを目指しています。また、企業個別の課題解決を起点とした案件創出も着実に進展しており、同舟共命型ビジネスモデルの実現可能性は着実に高まっていると認識しています。

同舟共命型ビジネスモデルは地域やお客さま、そして当社グループが相互に高め合う好循環を実現するための中核的な取り組みです。

ROE向上③ 最適な資本運営：成長投資・財務健全性・株主還元の両立

ROE向上のもう1つの柱が、最適な資本運営です。当社グループの資本は、適切な積み上げと活用のバランスをとることが重要だと考えています。企業価値向上につながる成長投資、財務健全性の維持、株主還元の充実を最適なバランスで実現することが、資本政策の基本方針です。

その実現に向け、政策投資株式の縮減を着実に進めています。政策投資株式は取引先との関係強化という役割を担ってきましたが、資本効率向上の観点から継続的な見直しを行っています。縮減によって創出した資本は、より高い成長性や収益性が期待できる分野へ再配分していきます。

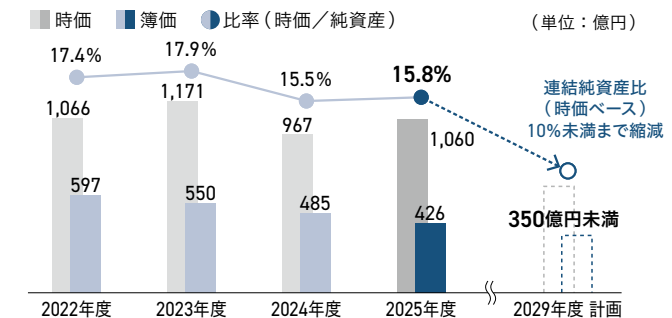
また、国内基準行への移行に向けた準備を進めています。実現した場合には、約1,000億円の資本活用余地が生じる見込みであり、中長期的な成長戦略の選択肢も大きく広がります。

一方で、資本を積極的に活用するためには、健全性とのバランスも欠かせません。当社グループでは、CET1比率11.5%程度を目安に資本をコントロールしており、その水準を維持しながら成長投資や株主還元を実施していく方針です。

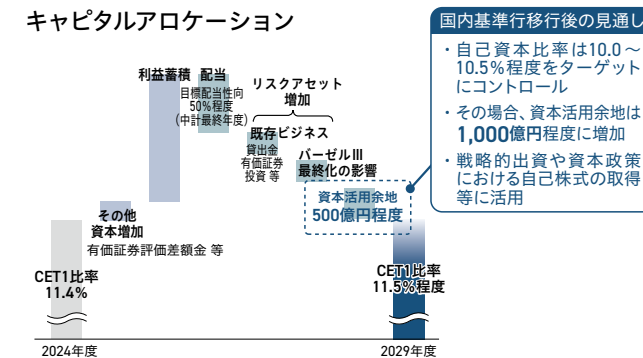
事業活動を通じて生み出した資本は、企業価値向上につながる成長投資へ優先的に配分するとともに、余剰資本については財務健全性とのバランスを踏まえながら株主還元に充当していきます。特に、同舟共命型ビジネスモデルを加速させるためには、現在の当社グループに不足しているケイパビリティの獲得も重要なテーマであると考えています。外部との連携やM&Aも選択肢として検討しながら、将来の成長に資する投資機会を的確に捉えていきます。また、DX投資や人財投資についても継続的に実施し、中長期的な収益力向上につなげていきます。

株主還元については、配当は累進配当を基本とし、現中計最終年度に配当性向50%程度へ引き上げ、自己株式は柔軟かつ機動的に取得する方針です。2026年度は年間配当96円で16期連続の増配を予定し、自己株式も7期連続の取得を公表しました。今後とも利益成長の成果を株主の皆さまへ着実に還元していきます。

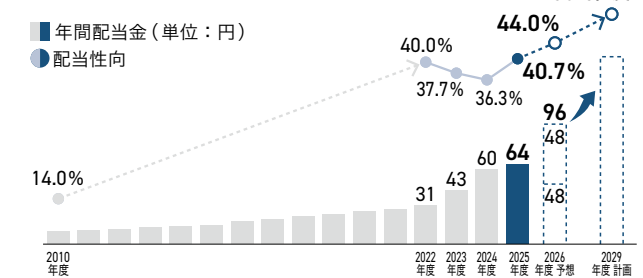
政策投資株式残高および連結純資産比（時価ベース）の推移



キャピタルアロケーション



年間配当金と配当性向の推移



地域価値向上と企業価値向上の好循環を目指して

私は、地域価値と当社グループの企業価値は相互に高め合う関係にあると考えています。

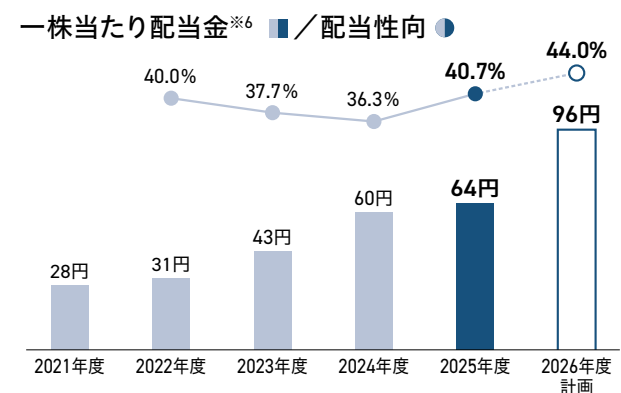
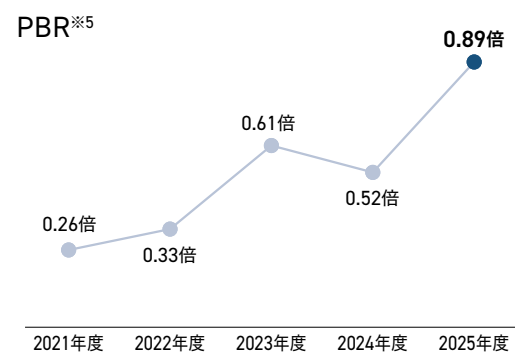
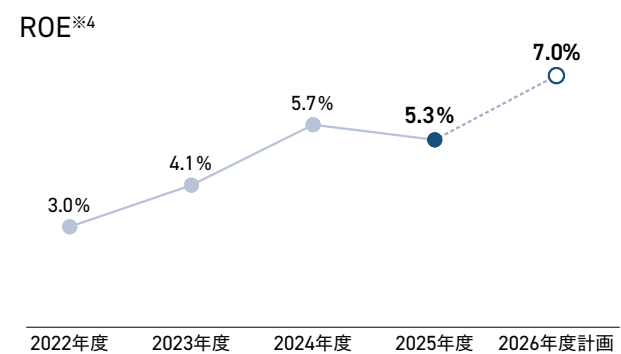
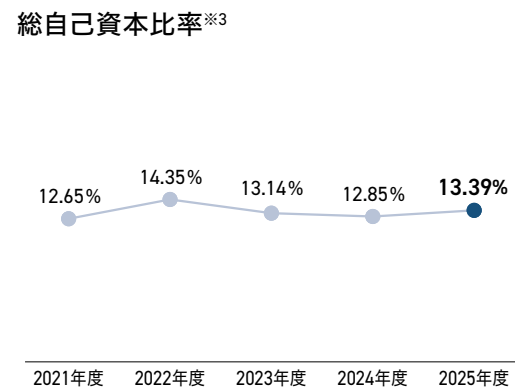
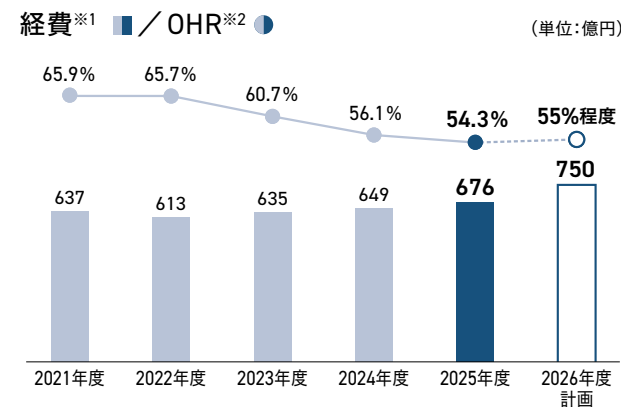
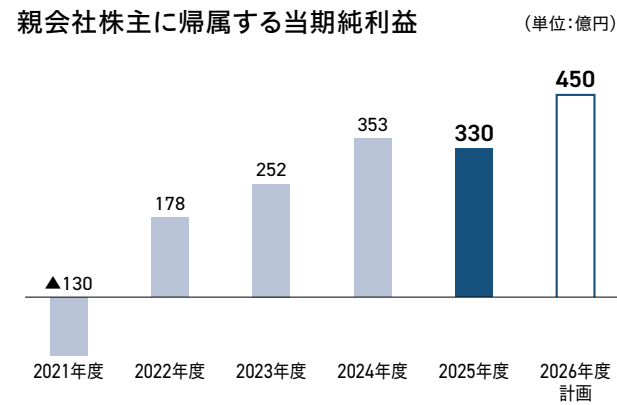
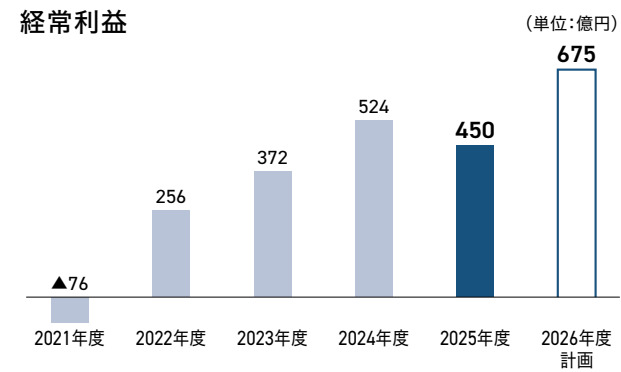
地域やお客さまの成長は、当社グループにとって新たな投融資機会や収益機会の創出につながります。その成果として収益力が向上し、成長投資や株主還元へとつながる。この好循環を持続的に回し続けることが、私たちの目指す企業価値向上ストーリーです。

収益力の強化と最適な資本運営によってROEを高め、資本コストを上回る企業価値を創出することで、地域とYMFGの持続的な成長を実現していきます。



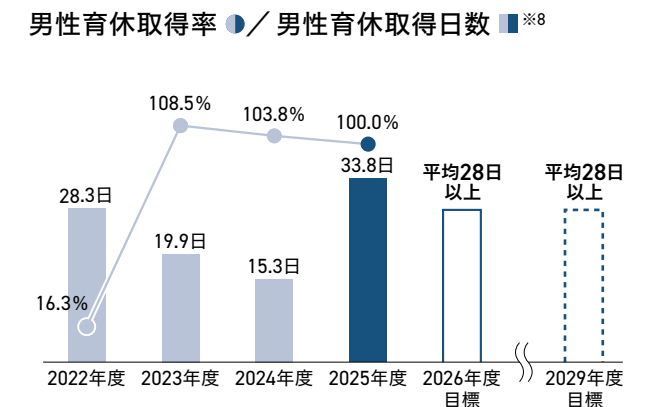
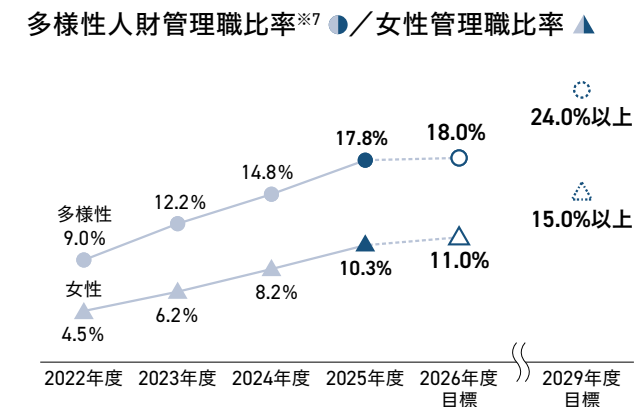
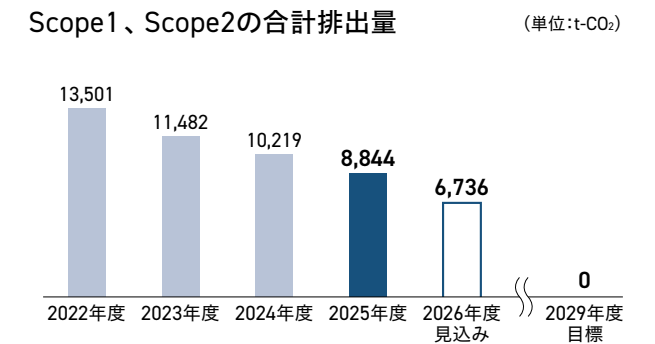
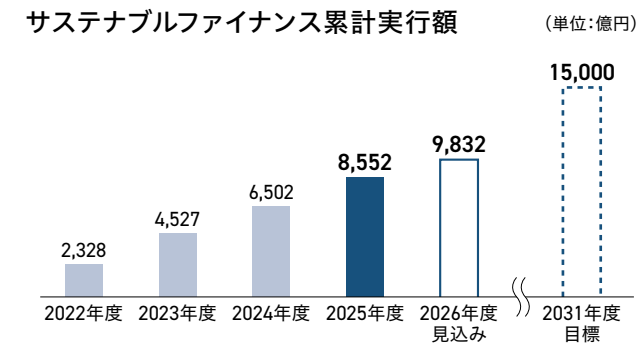
財務・非財務ハイライト（連結）

財務



※1 経費は臨時処理分を除く
 ※2 臨時処理分を除く経費÷投資信託解約損益および金利スワップ解約損益を除くコア業務粗利益にて算出
 ※3 総自己資本比率は国際統一基準にて算出
 ※4 親会社株主に帰属する当期純利益÷株主資本にて算出
 ※5 一株当たり純資産は自己株式を除く、株価は決算発表翌日にて算出
 ※6 一株当たり配当金は年間配当金
 ※7 多様性人財とは、女性、外国人、経験者採用者、アルムナイ、副業従事者、外部出向経験者の総称
 ※8 育休は、育児・介護休業法に定められた育児休業と、当社が定める育児休暇および産後バビ育休の両方を指す

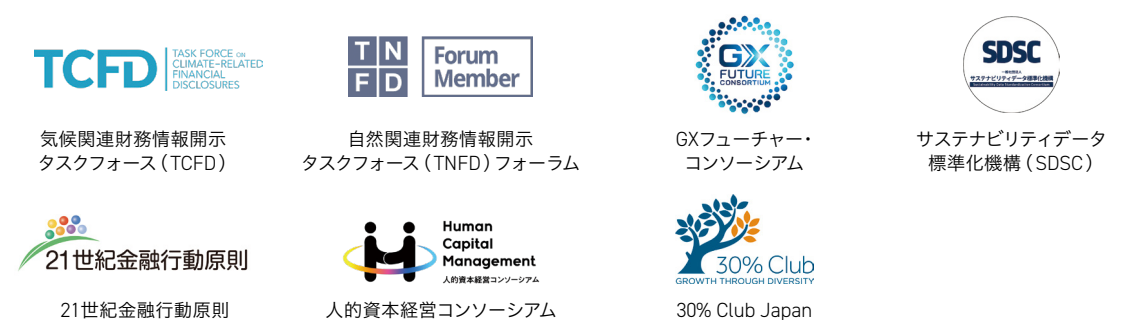
非財務



外部評価



イニシアティブ



価値創造プロセス

当社グループは、「地域に選ばれ、地域の信頼に応える、地域価値向上企業グループ」をビジョンに掲げ、「地域課題解決のプラットフォームへの進化」を目指しながら、「地域の豊かな未来を共創する」という使命を果たしてまいります。

パーパス

地域の豊かな未来を共創する

ビジョン

地域に選ばれ、
地域の信頼に応える、
地域価値向上企業グループ

YMFG中期経営計画（2025年度～2029年度）

基本目標 1 同舟共命型ビジネスモデルの確立 >> P25

事業成長支援・
事業経営戦略

地域共創
戦略

資産サポート
戦略

同舟共命型
ビジネスモデル
による価値創造

・地域のお客さまが抱えるさまざまな経営課題の解決に向け、短期的ではなく、長期的な伴走者として融資（デット）やエクイティ、ソリューションを複合的に組み合わせて総合的に支援

・「まちづくり」「インフラ」を注力分野とし、地域企業や個人のお客さまの集合体である地域を面として捉え、産業や地域の課題解決に向けた事業を展開

・地域企業の事業成長を支える「取引先企業社員」のウェルビーイング支援や、法人オーナーや富裕層等に対するウェルスマネジメントを支援

基本目標 2 金融ビジネスの高度化 >> P49

事業ポートフォリオ戦略

貸出金
運用強化

預金増強

有価証券
運用強化

金利収益
成長
粘着性の高い
預金の積み上げ
優良な運用資産の
積み上げ

・連結収益の大宗を占める基盤事業として、質（収益性）・量（規模）の両面から強化を図る
・収益基盤を強固なものとするとともに、成長戦略の実行に必要な経営資源を創出

基本目標 3 マルチバンク・シングルプラットフォームの深化

IT・コストマネジメント戦略 >> P52

既存業務運営コストを削減するとともに、将来へ向けた成長投資を加速

DX戦略 >> P53

システムの刷新、営業のデジタル化により、営業・業務・チャネルDXを実現し、収益力向上に向けた環境を構築

人財マネジメント戦略 >> P57

人財確保・育成・制度改革を通じて、成長戦略/事業PF戦略と連動した人財ポートフォリオを構築

サステナビリティ戦略 >> P65

YMFGの全ての活動がESGにつながることを社内外に示すことで取り組みの連動性を高め、サステナビリティ経営を加速

中期経営計画 最終年度（2029年度）

・経常利益	885億円
・当期純利益	600億円
・ROE（純資産ベース）	8.0%程度
・ROE（株主資本ベース）	8.5%程度
・RORA	1.0%以上
・OHR	50%程度

価値創造につながる6つの強み >> P21

グループ総合力 | 異なる産業を持つ広域経済圏 | 顧客基盤
多様な専門人材 | 挑戦の企業風土 | 強固な財務基盤

マテリアリティ 強固な経営組織づくりへの取り組み >> P27
ガバナンス体制・内部統制の強化 | 経営の透明性向上と説明責任

成長を実現する
ための強み

事業活動を支える
基盤

YMFGのあゆみ

これまでの歩み、そして未来へ

山口フィナンシャルグループは、2006年に山口銀行ともみじホールディングスの経営統合により誕生し、2026年10月に20周年を迎えます。これまでの歩みを礎とし、当社グループのビジョン「地域に選ばれ、地域の信頼に応える、地域価値向上企業グループ」の実現に向け、グループの総合力を活かしながらお客さまへ価値提供してまいります。こうした取り組みを継続しながら、今後も、お客さまや地域の持続可能な未来を共に創り上げてまいります。

2005-2010

経営統合・金融事業の強化

山口銀行と
もみじホールディングスを
経営統合
山口フィナンシャルグループ
設立

- 2007. 7 ワイエム証券 設立
- 2007. 8 ワイエムセゾン 設立
- 2009. 4 井筒屋ウィズカード
発行済株式全株取得

経営統合・3行体制へ

2010

2011-2021

サービス機能の拡充

- 2011. 4 ワイエムコンサルティング
営業開始
- 2014. 12 ワイエムリース 連結子会社化
- 2015. 7 YMFG ZONEプランニング 設立
- 2016. 1 ワイエムアセットマネジメント 設立

グループ機能の拡充・多角化

- 2016. 2 ワイエム保証
発行済株式全株取得
- 2016. 6 ワイエムライフプランニング 設立
- 2016. 10 保険ひろば
発行済株式全株取得
- 2018. 6 データ・キュービック 設立
- 2019. 7 YMキャリア 設立

2022-

選択と集中による機能強化と 経営効率の向上

- 2022. 4 山口キャピタル 連結子会社化
- 2022. 4 地域商社やまぐち 連結子会社化
- 2022. 12 やまぎんカード
発行済株式全株取得
- 2023. 3 もみじカード 連結子会社化
- 2024. 4 ドリームインキュベータ
持分法適用関連会社化

2025

総合力で地域の 価値創造

2020

- 2020. 12 にしせと地域共創債権回収 設立
- 2021. 1 イネサス 設立
- 2021. 7 西瀬戸マリンパートナーズ
(持分法適用関連会社) 設立

地域のお客さまの多様なニーズに応えるため、グループ会社の設立やM&Aなどを通じて提供サービスを拡充し、金融の枠を超えた多様なソリューションの提供が可能となりました。

2026.10
The next move
Beyond
20
2026年10月に
20周年を迎える

さらに その先の未来へ

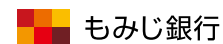
2029年度
中期経営計画 最終年度
ビジョン
地域価値向上企業グループ
目標
当期純利益 **600**億円
ROE **8.5**%程度

- 2025. 4 山口銀行と三友(連結子会社)を統合
- 2025. 4 もみじ銀行ともみじ地所(連結子会社)を統合
- 2025. 6 西瀬戸マリンパートナーズを愛媛銀行へ譲渡
- 2025. 7 グループ4社
(ワイエムライフプランニング、
ワイエムコンサルティング、YMキャリア、
データ・キュービック)を統合し、
YMFGグロースパートナーズ 誕生
- 2025. 9 保険ひろばをほけんの窓口グループへ譲渡
- 2025. 10 ワイエムセゾンを清算

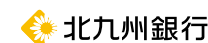
地域やお客さまへの課題解決機能をさらに強化するため、グループ会社の機能統合を段階的に進めています。事業の選択と集中を通じて、経営資源を成長領域へ重点配分していきます。



- 1878. 11 第百十国立銀行 設立
- 1944. 3 山口銀行 設立
(百十、華浦、船城、
大島、宇部の5行が合併)

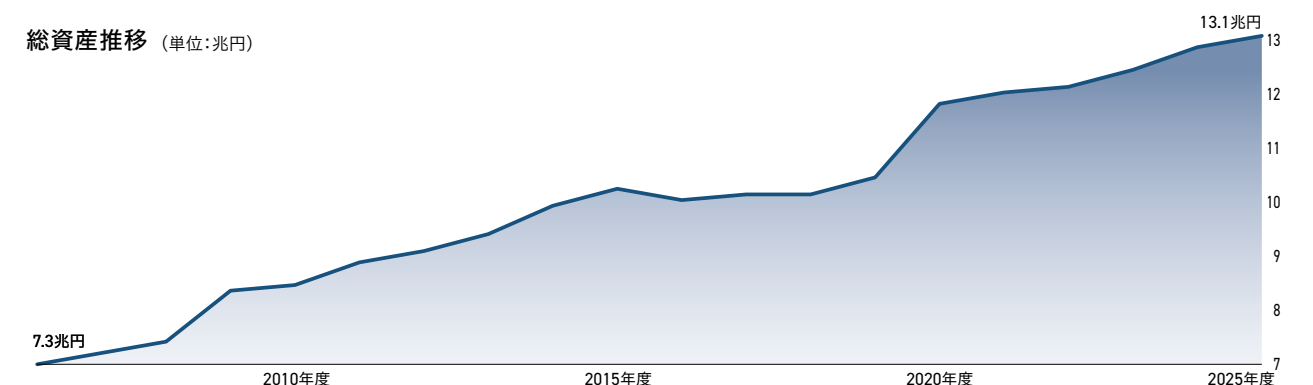


- 1923. 11 広島無尽 設立
- 1951. 10 相互銀行に転換 商号を広島相互銀行に変更
- 1989. 2 普通銀行に転換 商号を広島総合銀行に変更
- 2001. 9 持株会社もみじホールディングス設立
- 2004. 5 せとうち銀行と合併し、商号をもみじ銀行に変更



- 2011. 10 北九州銀行 営業開始
(3行体制スタート)

総資産推移 (単位:兆円)



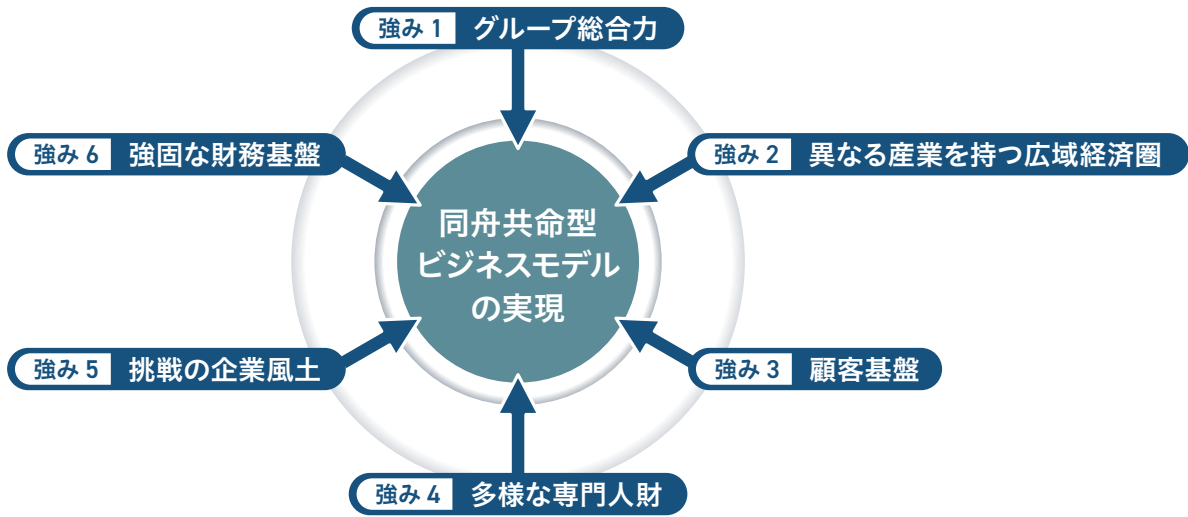
価値創造につながる6つの強み

地域課題解決のプラットフォーマーへの進化を支えるYMFGの強み

人口減少、少子高齢化、脱炭素化など、地域を取り巻く環境は大きく変化しています。こうした変化に対応するためには、金融サービスの提供にとどまらず、地域企業や自治体、地域社会と共に課題やリスクを共有しながら、成長や変革を支援することが求められています。当社グループは、グループ総合力、異なる産業を持つ広域経済圏、顧客基盤、多様な専門人財、挑戦の企業風土、強固な財務基盤という6つの強みを有しています。

これらの強みは、それぞれが相互に連携することでより価値を発揮します。「グループ総合力」が多様なソリューションを生み出し、異なる産業を持つ広域経済圏が地域内外の主体を繋ぎ、「顧客基盤」から得られる情報や信頼関係をもとに、「多様な専門人財」が長期伴走とリスク共有を実践します。さらに、「挑戦の企業風土」は新たな価値創造を後押しし、「強固な財務基盤」はその取り組みを支えています。

当社グループは強みを活かし、お客さまや地域と共に価値を創出することで、地域価値と企業価値の向上を実現していきます。



強み1 グループ総合力

金融機能と課題解決機能による総合的な課題解決力

当社グループは、銀行、証券、投資などの金融機能に加え、人材、コンサルティング、地域共創などの課題解決機能を有しています。

地域企業が直面する課題は、資金調達だけでなく、人材不足、後継者不在、販路拡大、DX推進など多岐にわたります。当社グループは、金融機能と課題解決機能を組み合わせることで、単一のサービスでは対応できない複合的な経営課題の解決を支援しています。

資金供給にとどまらず、お客さまの事業成長や変革に深く関与できることが当社グループの強みです。この総合課題解決力が、お客さまと課題や成長機会を共有しながら価値を創造する同舟共命型ビジネスモデルを支える源泉となっています。

グループ企業	17社
主な機能	銀行、証券、投資、 コンサルティング、 人材、地域共創等

強み2 異なる産業を持つ広域経済圏

瀬戸内・北部九州経済圏をつなぐ産業プラットフォーム

当社グループは、山口県、広島県、福岡県を主要営業エリアとしており、3県の総人口は約900万人、域内GDPは約39兆円という経済圏です。

このエリアは、製造業、エネルギー、自動車、海事、半導体産業など複数の産業が集積する全国有数の産業地域です。それぞれの産業が持つ情報、人材、事業機会を繋げることで、単一地域では実現できない価値創造を可能にしています。

3県総人口	約900万人
域内GDP	約39兆円
営業エリア	山口・広島・福岡を中心とする広域エリア

強み3 顧客基盤

地域との信頼関係に支えられた顧客基盤

当社グループは、永年にわたり地域に根差した営業活動を展開し、法人約15万口座、個人約247万口座からなる顧客基盤を築いてきました。

日々の取引や対話を通じて、お客さまの事業や暮らしに密着することで、多様なニーズや課題をいち早く正しく把握し、課題解決支援へとつなげています。また、地域の幅広いお客さまとの繋がりは、企業・個人、さらには地域同士を結び付ける新たな機会の創出にもつながっています。

こうした顧客基盤は、当社グループが継続的に価値を創造していくうえで重要な経営資源となっています。

法人	約15万口座
個人	約247万口座
3銀行店舗ネットワーク	265拠点

強み4 多様な専門人財

地域と共に価値を共創する人財

当社グループの成長を支える原動力は、人財です。

銀行業務に加え、投資、人材紹介、コンサルティング、地域共創など、多様な専門性を持つ人財が連携しながら、お客さまや地域の課題解決に取り組んでいます。

また、多様な価値観や知見を活かし、一人ひとりが自律的に挑戦できる環境づくりを進めています。地域やお客さまの課題に真摯に向き合い、新たな価値を創出する人財が、当社グループの価値創造を支えています。

多様性人財管理職比率	2025年度実績	17.8%
	2026年度目標	18.0%
女性管理職比率	2025年度実績	10.3%
	2026年度目標	11.0%
キャリア自律度	2025年度実績	3.52pt

強み5 挑戦の企業風土

前例のない領域に踏み込む挑戦のカルチャー

地域課題が複雑化するなか、従来の金融サービスだけでは十分に応えられない場面が増えています。当社グループは、こうした課題を新たな事業機会と捉え、人材支援、事業承継支援、地域共創事業、ベンチャー投資など、銀行業務の枠を超えた領域へ挑戦してきました。

地域やお客さまの課題解決に真正面から向き合い、自ら事業を創り出してきた経験が、変革を恐れず挑戦する企業文化を育んでいます。この挑戦のカルチャーが、新たな価値創造と収益機会の創出を支える土台となっています。

後継者不在問題の解決に着手されたお客さま	2026年度目標	156社
後継者不在問題を解決されたお客さま	2026年度目標	100社
まちづくりプロジェクトにより創出された経済価値	2026年度目標	18億円
事業成長に向けた戦略の検討または実行に着手した企業数	2026年度目標	21社

強み6 強固な財務基盤

リスクを共有し長期伴走を支える財務基盤

地域企業や地域社会の持続的な成長を支えるためには、安定した財務基盤が不可欠です。当社グループは、総預金11兆2,406億円、総貸出金9兆円超を有し、地域トップクラスの金融基盤を構築しています。

この強固な財務基盤により、企業の成長投資や事業承継、新規事業への挑戦を中長期的な視点で支援するとともに、成長過程で生じるリスクを共有しながら伴走しています。

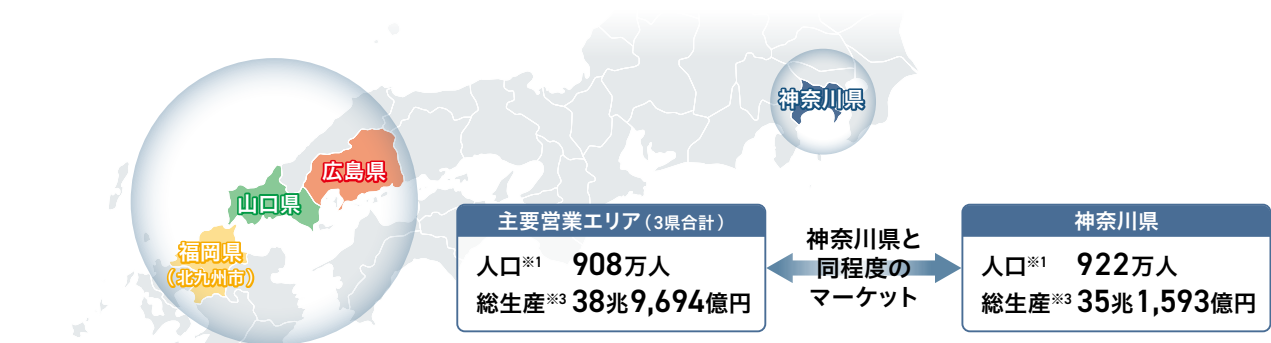
また、金利のある世界への移行を見据え、貸出金利の適正化や資産運用の高度化を通じて収益力向上にも取り組んでいます。健全性と収益性を両立した財務基盤が、地域やお客さまとの長期的な信頼関係を支えています。

2025年度	総預金	11兆2,406億円
	総貸出金	9兆70億円
	総資産	13兆1,804億円
	総自己資本比率	13.39%
2026年度	業績予想	経常利益 675億円
		親会社株主に帰属する 当期純利益 450億円

主要営業エリアの特色

当社グループの主要営業エリアである山口県、広島県、福岡県（北九州市）は、産業インフラや豊かな観光資源を有し、中国・韓国や東南アジアに近接するなど、将来の産業集積地として高い潜在力を備えています。

一方で、高齢化や人口減少が全国平均を上回るペースで進行しているほか、製造業集積に伴うCO₂排出量の多さも課題であり、脱炭素化や新産業創出による地域活力の維持・向上が重要なテーマとなっています。



山口県

構造

人口	128万人（全国28位）※1
総面積	6,112km ² （全国23位）※2
県内総生産	6兆3,062億円（全国18位）※3
県民所得	4兆291億円（全国26位）※3
一人当たり県民所得	306万円（全国24位）※3
製造品出荷額等	7兆3,491億円（全国18位）※4
産業構造	鉄鋼、石油、化学製品などの基礎素材型産業が主な産業 一事業所当たりの製造品出荷額は全国1位

立地・インフラ

- 福岡市・広島市へ新幹線で約30分と高い交通利便性を有し、「道路交通利用者満足度調査」※5で全国総合1位の道路網を誇る
- 全国トップクラスの海運インフラ



広島県

人口	271万人（全国12位）※1
総面積	8,478km ² （全国11位）※2
県内総生産	12兆4,761億円（全国13位）※3
県民所得	9兆360億円（全国12位）※3
一人当たり県民所得	327万円（全国11位）※3
製造品出荷額等	11兆2,751億円（全国11位）※4
産業構造	造船、自動車等の輸送用機械、鉄鋼、生産用機械が主な産業 広島県を含む西瀬戸地域は全国有数の海事産業の集積地

- 中四国最大の人口と、大手企業の多くが広島市内に拠点を構える中核都市
- 原爆ドームや厳島神社など、インバウンド需要も見込まれる豊富な観光資源



福岡県（北九州市）

人口	509万人（全国8位）※1
総面積	4,987km ² （全国29位）※2
県内総生産	20兆1,871億円（全国9位）※3 （うち北九州市3兆7,968億円）
県民所得	14兆3,922億円（全国9位）※3
一人当たり県民所得	281万円（全国40位）※3
製造品出荷額等	11兆4,988億円（全国10位）※4
産業構造	北九州市は日本の近代製鉄業の始まりの街で、素材型産業に加え、金属／非金属製品、一般機械器具などの加工関連業が主な産業

- 陸・海・空の交通インフラが充実した「九州の玄関口」である北九州市
- 2018年にアジアで初めて「SDGs推進に向けた世界のモデル都市」に選出



地域課題

- 後継者不在率※6
53.4%（全国19位／全国平均50.1%）
- 人口年平均成長率（2015年-2024年）※7
▲1.0%（全国38位／全国平均▲0.3%）
- 県内総生産年平均成長率（2011年-2022年）※8
0.67%（全国41位／全国平均1.3%）
- 1世帯当たり金融資産残高のうち有価証券が占める割合※9
10.6%（全国33位／全国平均16.0%）
- CO₂排出量／人口当たりCO₂排出量※10
24,431千t-CO₂（全国14位）／18.82t-CO₂（全国3位）
- 高齢化率(65歳以上人口)※11
35.5%（全国6位／全国平均29.4%）

TOPICS

- 2026年7月景気DI約42%（全国26位）※14
- 2025年度設備投資実績前年度比5.8%増加
2026年度設備投資計画前年度比17.1%増加見通し※15
- 国の「GX戦略地域」選定に向け、素材型産業の集積を背景に脱炭素・GXを成長機会へ転換。山口県はFS調査に3億円を投入し、カーボンニュートラルコンビナート構築事業では約1.4兆円の経済効果を見込む※16
- Mine秋吉台ジオパークユネスコ世界ジオパーク認定※17
- 食品スーパーマーケット「ロピア」が山口市の山口井筒屋に県内初出店。約650坪の売場面積で、広域からの集客や中心市街地の活性化が期待される※18

- 後継者不在率※6
57.9%（全国11位／全国平均50.1%）
- 県内総生産年平均成長率（2011年-2022年）※8
1.02%（全国30位／全国平均1.3%）
- 1世帯当たり金融資産残高のうち有価証券が占める割合※9
9.8%（全国35位／全国平均16.0%）
- CO₂排出量／人口当たりCO₂排出量※10
37,063千t-CO₂（全国9位）／13.54t-CO₂（全国4位）
- 人口の転出超過数※12
▲9,921人（全国1位）

- 2026年7月景気DI約43%（全国15位）※14
- 2025年度設備投資実績前年度比7.4%減少
2026年度設備投資計画前年度比27.8%増加見通し※15
- 国際観光需要の回復を背景に広島県の交流人口が拡大。2025年の外国人延べ宿泊者数は過去最高を更新し、中国地方5県全体の約300万人泊のうち6割超を占めるなど、地域経済をけん引※19

- 後継者不在率※6
50.8%（全国22位／全国平均50.1%）
- 県内総生産年平均成長率（2011年-2022年）※8
1.06%（全国29位／全国平均1.3%）
- CO₂排出量／人口当たりCO₂排出量※10
30,657千t-CO₂（全国12位）／6.01t-CO₂（全国23位）
（うち北九州市6,567千t-CO₂）※13

- 2026年7月景気DI約46%（全国5位）※14
- 2025年度北九州市設備投資実績前年度比5.8%増加
2026年度北九州市設備投資計画前年度比26.1%増加見通し※15
- 星野リゾートが福岡県初進出となるBEB門司港を開業。門司港レトロの立地を活かした滞在観光により、関門海峡の対岸にあるリゾナーレ下関と併せた経済波及効果に期待※20
- 2024年6月の「新生シリコンアイランド九州グランドデザイン」策定、2026年3月の「広域リージョン連携ビジョン」公表を契機に、九州・山口における半導体関連産業の集積と広域連携が加速している※21

※1 総務省「2024年10月人口推計」
※2 国土交通省 国土地理院 令和8年全国都道府県市区町村別面積調（4月1日時点）
※3 内閣府「県民経済計算（2022年度）」（名目）
※4 経済産業省「2025年経済構造実態調査（製造業事業所調査）」
※5 平成17年度国土交通省にて実施、平成18年度以降未実施
※6 2025年／TDB「後継者不在率動向調査」
※7 総務省「人口推計」より当社算出
※8 内閣府「県民経済計算（2011年度-2022年度）」（名目）
※9 2019年／総務省「全国家計構造調査」
※10 環境省「部門別CO₂排出量の現況推計（2023年度）」、総務省「人口推計2023」より当社算出
※11 内閣府 令和7年版高齢社会白書(全体版)
※12 総務省統計局 住民基本台帳人口移動報告2025年結果
※13 環境省「部門別CO₂排出量の現況推移」
※14 TDB景気動向調査
※15 日本銀行短観(山口、広島、北九州)
※16 山口県産業労働部 令和7年度産業労働部事業概要
※17 美祿市公式HP 2026年4月23日付リリース
※18 ロピア公式HP 2026年5月22日付リリース
※19 観光庁 宿泊旅行統計調査※20 星野リゾート公式HP※21 九州地域戦略会議 2026年3月31日付 リリース

現場で感じる、北部九州の底力と未来への可能性

2026年4月、北九州銀行に地銀最年少頭取である岡田健吾氏が就任しました。同行創業時から業務立ち上げに携わり、長年にわたり営業の最前線で地域企業と向き合ってきた岡田頭取に、北部九州の魅力や成長可能性、そして「同舟共命」の考え方のもと地域企業とどのように未来を切り拓いていくのかを聞きました。

私はこれまで、北部九州で数多くの経営者と向き合ってきました。頭取就任後も、自らお客さまのもとへ足を運び、現場の声を聞くことを大切にしています。その中で強く感じるのは、この地域には変化を恐れず挑戦する企業が数多く存在するということです。

北部九州は、鉄鋼、自動車、化学、機械などが集積する国内有数の産業エリアです。さらに近年は、熊本を中心に半導体関連投資の拡大やデータセンターの進出など、新たな産業の集積が加速しています。私は今、北部九州が日本の中でも特に成長ポテンシャルの大きいエリアの1つになりつつあると感じています。

もちろん、人口減少や人手不足といった課題はあります。しかし現場では、それら乗り越え、新たな成長に挑戦する企業が増えています。私は、その挑戦する企業の存在こそが北部九州の最大の魅力だと思っています。

そして何より、私はこの地域が好きです。この地域で働き、多くのお客さまに育てていただきました。だからこそ、北部九州のさらなる発展に貢献したいという思いは誰にも負けません。私たちは、お客さまが挑戦する時には共に前向き、困難に直面した時には共に知恵を絞る「同舟共命」のパートナーでありたいと考えています。北九州銀行はこれからも地域企業に寄り添い、お客さまと地域の未来を共に切り拓いてまいります。



北九州銀行 代表取締役頭取 岡田健吾

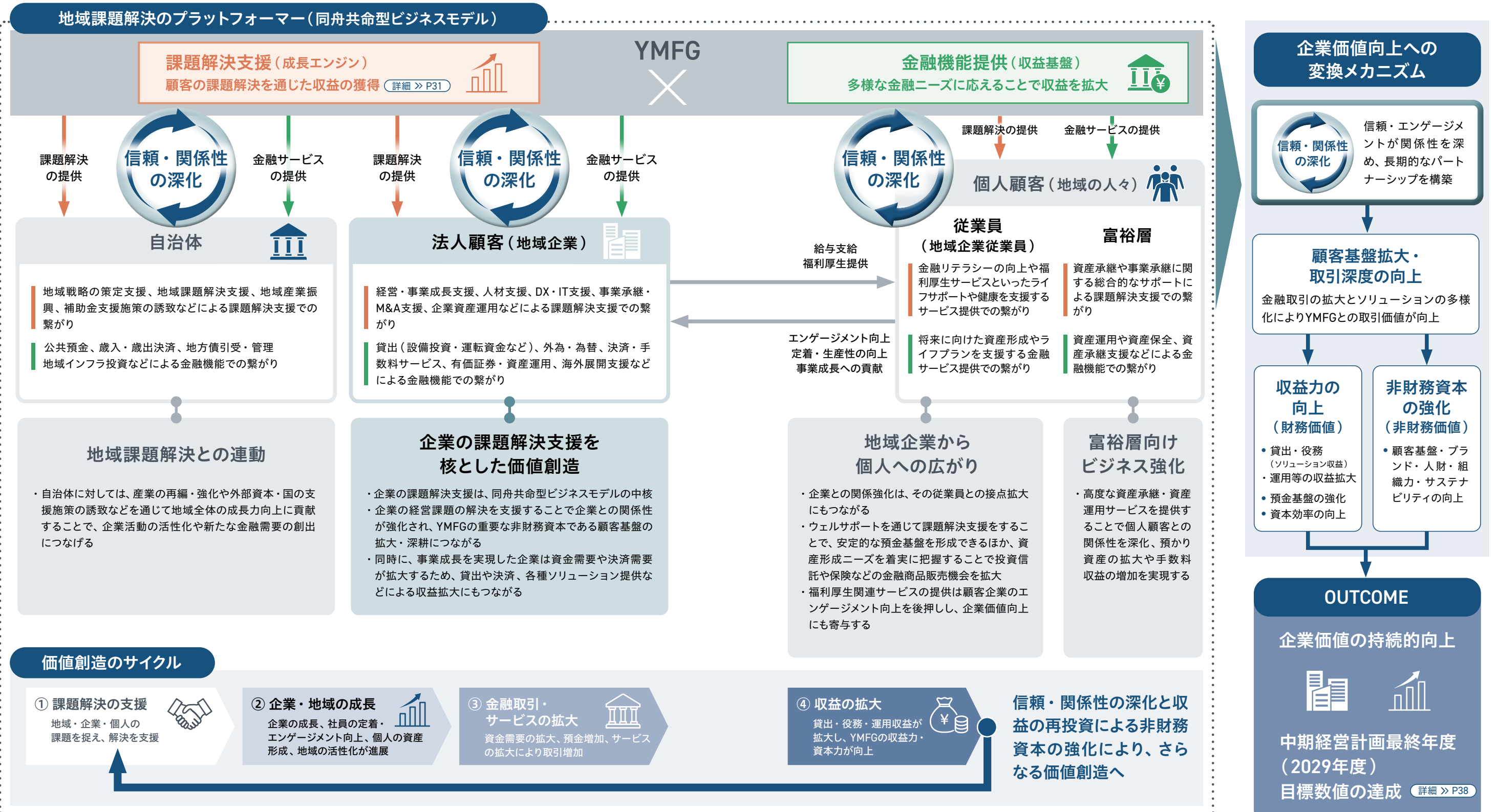
山口県出身。1999年に山口銀行入行。2011年からは北九州銀行に勤務。同行久留米支店長などを歴任し、2025年に山口フィナンシャルグループ執行役員兼北九州銀行取締役役に就任。2026年4月より北九州銀行代表取締役頭取に就く。

価値創造に向けたビジネスモデル

同舟共命型ビジネスモデルが生み出す循環

同舟共命型ビジネスモデルは、課題解決支援を起点として、自治体、法人顧客、個人顧客との関係性を深化させ、事業活動全体が相互に価値を生み出す循環構造を形成しています。

従来の銀行ビジネスが貸出や預金などの金融取引を中心としていたのに対し、金融機能と課題解決支援を組み合わせることで、企業や地域の成長、個人のお客さまの豊かな生活を支援していきます。こうした取り組みを通じて蓄積される信頼や関係性といった非財務資本は、収益拡大という財務価値へと転換され、持続的な企業価値向上を実現します。

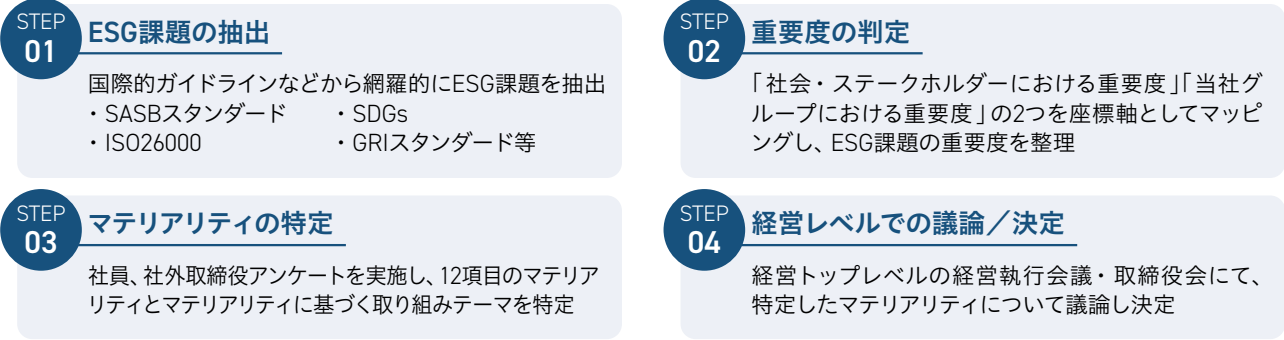


マテリアリティ

当社グループは、社会的価値と経済的価値を共創し続けるため、特に重点的に取り組むべきESG課題として4つのテーマを設定し、12項目のマテリアリティを特定しています。今後は、経営環境などの変化に合わせて見直しを図っていきます。

マテリアリティの特定プロセス

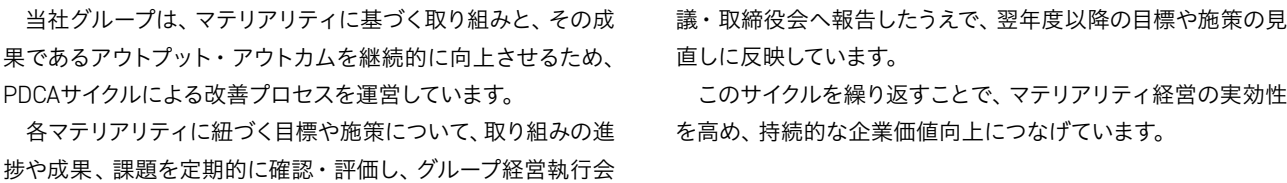
マテリアリティの特定にあたっては、社内外のステークホルダーからの当社グループへの期待を反映するプロセスを採用しております。



12のマテリアリティと直接アウトカム

テーマ	マテリアリティ	選定理由
環境保全への取り組み	①省資源・省／創エネルギーへの対応	省資源・新エネルギーの活用、気候変動対応、カーボンニュートラルの実現などの環境保全への取り組みは世界的な課題であり、第2次産業の拠点が集積する当社グループの主要営業エリアにおいても重要課題の1つ。地域のリーディングカンパニーとしてお客さまを巻き込み、イニシアチブを取って取り組む必要がある。
	②大気汚染・気候変動への対応	
	③環境に配慮した商品・サービス開発	
地域社会・経済活性化への取り組み	④人口減少・少子高齢化への対応	さまざまな地域課題を解決していくことは、地域のリーディングカンパニーとして求められる役割の1つ。人口減少・少子高齢化への対応や地域産業の成長などによる地域経済活性化に向けて、域内でのイノベーション創出や当社グループの主要営業エリアの持つネットワークを地域コミュニティ間のハブ機能として活用し、地域価値向上に取り組む必要がある。
	⑤地域におけるイノベーション創出、地域産業の成長サポート	
	⑥地域コミュニティとの連携強化	
	⑦商品・サービスの安全性と品質向上	
社員の働きがいへの取り組み	⑧人財育成・研修機会の創出	当社グループの主要営業エリアの原動力、取り組みの源泉は全て「人」、「社員」であり、社員が生き活きと活躍できる環境・機会を創ることは、「地域・お客さまへの価値提供最大化」および「新たな価値創造」には必要不可欠。性別、年齢、経歴などにとらわれない多様な人財の活躍を促進するため、育成・環境整備に取り組む必要がある。
	⑨安心・安全な労働環境づくり	
	⑩多様な人財の活躍（ダイバーシティ&インクルージョン）	
強固な経営基盤づくりへの取り組み	⑪ガバナンス体制・内部統制の強化	経営方針として掲げている「健全なる積極進取」の精神に基づき、経営の透明・公正かつ迅速・果断な意思決定により、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図っていくためには、実効性あるコーポレート・ガバナンス体制の構築など、コーポレート・ガバナンスの充実に継続的に取り組む必要がある。
	⑫経営の透明性向上と説明責任	

マテリアリティに基づくアウトプット・アウトカムのPDCAサイクル



地域課題と中期経営計画	アウトプット・アウトカムの2025年度実績・2026年度目標・2029年度目標			
		2025年度実績	2026年度目標	2029年度目標
地域におけるカーボンニュートラルの早期実現	当社グループのGHG排出量 (Scope1、2)	8,844t-CO ₂	6,736t-CO ₂	0t-CO ₂
	脱炭素への取り組みを進められたお客さま	187先	102先	—
	サステナブルファイナンス累計実行額	8,552億円	9,832億円	15,000億円※1
「後継者不在問題」を抱える法人のお客さまの持続的成長	「後継者不在問題」の解決に着手されたお客さま	144社	156社	—
	「後継者不在問題」を解決されたお客さま	66社	100社	—
法人のお客さまの「事業再生」「再成長」	「事業再生」「再成長」に着手されたお客さま	35社	32社	—
	「事業再生」「再成長」を完了されたお客さま	7社	—	—
マーケット拡大と経営リソースの強化による域内経済の活性化	まちづくりプロジェクトにより創出された経済価値	32億円	累計50億円	累計300億円※2
	域内労働人口の増加による経済価値	0.7億円	1.5億円	—
	地域事業者の売上増加による経済価値	0.8億円	1.1億円	—
	支援企業の仕入支援による経済価値	2.4億円	5.0億円	—
	地域加盟店のクーポン利用による域内循環の金額	4.1億円	6.0億円	—
	「事業成長」に向けた戦略の検討または実行に着手した企業数	10社	21社	—
ウェルスマネジメントの推進／ウェルビーイングの向上	お客さまのグループ預かり資産運用残高の純増額	381億円	282億円	累計2,000億円※2
成長戦略の実現に向けた社員一人ひとりのキャリア自律（働きがい）	キャリア自律度	3.52pt	前年度より改善	前年度より改善
	トータルエンゲージメント	3.63pt	前年度より改善	前年度より改善
	多様な人財管理職比率	17.8%	18.0%	24.0%以上
	女性管理職比率	10.3%	11.0%	15.0%以上
	プレゼンティーイズム数値	81.0%	80%以上維持	80%以上維持

地域課題の解決へ

※1 2022年度から2031年度の単年度実行額の累計
※2 2025年度から2029年度の5年間の単年計画の累計

ステークホルダーとの対話

株主・投資家

マテリアリティ≫ 強固な経営基盤づくりへの取り組み

当社グループは、株主・投資家との建設的な対話を通じて、持続的な成長と企業価値の向上を目指しています。社長CEOやIR担当役員を中心に継続的な対話の機会を設け、いただいたご意見やご期待を、経営や事業戦略の検討および情報開示の充実に活用

しています。また、統合報告書や決算説明資料、ウェブサイトなどを通じて適時・適切な情報開示に努めるとともに、対話を通じて得られた知見を経営陣および関係部門へ共有し、経営課題や資本市場からの評価に対する理解促進につなげています。

IR実施状況（2025年度）

機関投資家・アナリスト向け		個人投資家向け	
決算説明会 （ラージミーティング） 5月・11月／東京 オンライン配信併用 ※終了後に当社ウェブサイトへ資料・動画を掲載	 2回 延べ 216名	会社説明会 9月／証券会社主催の 説明会に登壇 ※終了後に当社ウェブサイトへ動画を掲載	 1回 121名
個別ミーティング うち社長CEO参加 8社／8回 実面談・オンラインを適宜活用	 40社 72回	セルサイドアナリスト向け 説明会 7月／東京（オンライン含む）	 1回 4名

主な対話項目

- 投資家・アナリストとの対話では、事業ポートフォリオ変革、資本コストや資本収益性を意識した経営、政策投資株式の縮減、人的資本経営、地域課題解決に向けた取り組みなどについて幅広く意見交換を行っています。そのうえで、当社グループの中長期的な成長戦略や資本政策への理解促進に努めています。
- ・中期経営計画の進捗状況に関する事項
 - ・戦略的資本活用に向けた取り組み状況に関する事項
 - ・PBR向上に向けた取り組みに関する事項
 - ・政策投資株式の縮減に向けた取り組み状況に関する事項
 - ・人的資本経営に向けた取り組み状況に関する事項

対話内容のフィードバック

対話を通じて把握した投資家・アナリストの意見や関心事項は、IR部門が集約・分析し、社長CEOをはじめとする経営陣へ報告しています。また、その内容は定期的に取締役会へ報告し、

情報発信・対話機会の拡大

当社グループでは、より多くのステークホルダーの皆さまに事業内容や経営戦略への理解を深めていただくため、国内外の機関投資家との対話に加え、統合報告書やウェブサイトを活用した情報開示の充実に取り組んでいます。

2024年度に非財務情報をまとめた「ESG Data Book」を発行し、環境・社会・ガバナンスに関する主要指標を公開しています。2025年度は財務データを一覧化した「Data Book」の開示

お客さま

マテリアリティ≫ 地域社会・経済活性化への取り組み

当社グループは、お客さまからいただくご意見やご要望を、商品・サービスの開発・見直しや業務改善に活用しています。店舗に設置しているお客さまご意見カードのほか、コールセンター、ウェブサイト、定期的なアンケート調査などを通じて幅広

くお客さまの声を収集し、その内容を商品・サービスの品質向上につなげています。

今後もお客さまとの対話を重ね、一人ひとりの期待やニーズに応える価値提供に努めていきます。

地域社会

マテリアリティ≫ 地域社会・経済活性化への取り組み

当社グループは、経営資源やネットワークを活かし、自治体・大学・地域企業・教育機関など多様な主体と連携しながら、地域が抱える課題の解決に取り組んでいます。次世代の金融リテラシー向上、産業の新たな担い手を生み出す場の創出、地域医療を支える基盤づくりなど、その関わり方は多岐にわたります。



大学での金融教育授業



地域におけるスタートアップ創出サミットの開催



地域医療の課題解決に向けた企業版ふるさと納税による寄付

～同舟共命型ビジネスモデルを体現する人財①～ 地域とスタートアップを繋ぎ、挑戦の機運を育てる



YMFGキャピタル
シニアマネージャー
平原 遼

YMFGキャピタルで、全国のスタートアップへの投資や投資先の成長支援に取り組んでいます。私が企画・運営を担った「Shimonoseki Adventure Summit (SAS)」は、地域企業、スタートアップ、行政など多様な主体が出会い、協業の可能性を探る場として開催しています。SASを契機に、地域企業から新規事業の創出やスタートアップとの連携に関する相談をいただく機会が増えました。地域企業から寄せられる相談の中には、これまでになかった新たな挑戦も増えています。ス

タートアップとの対話を通じて事業の構想が具体化し、新たなサービス開発や協業の検討へと発展していく様子を見るたびに、地域にはまだ多くの成長機会が眠っていることを実感します。また、企業ごとに異なる課題や可能性に向き合う中で、私自身も新たな視点や発想を学び続けています。その可能性を形にしていくことが、地域企業の成長や地域経済の活性化につながると考えています。今後も地域とスタートアップを繋ぐハブとして、地域の挑戦を支え続けていきます。

社員

マテリアリティ≫ 社員の働きがいへの取り組み

当社グループは、社員の声を経営に取り入れるとともに、社員同士のつながりを深めることで、挑戦と成長を支える組織風土の醸成に取り組んでいます。タウンホールミーティングや提案制度を通じた経営との対話に加え、グループ横断の交流機会を設

けることで、一人ひとりが主体的に活躍できる環境づくりを推進しています。こうした取り組みを通じて、働きがいの向上と組織力の強化を図っています。

社員の声を経営に活かす | 経営層との対話・発信・提案の仕組み

 タウンホールミーティング 2023年度～ 経営層 ⇄ 各地区の社員 社長CEOや銀行頭取などの経営層が、各地区の社員と直接対話する場として実施。寄せられた要望やアイデアは、新たな施策の企画につながっています。	 マイボイス 2021年度～ 社員 → 社長CEO 社員一人ひとりの意見や想いを、社長CEOへ直接発信できるツールとして運用しています。	 マイ・インブルーメント 2021年度～ 社員 → 業務改善 事務負担の軽減・効率化やCS向上に資する提案を、社員の誰もが行える仕組みです。
2025年度 開催地区 15カ所	2025年度 参加社員 418名	2023年度からの累計 参加社員 1,511名
	累計提案件数 12,937件	うち業務改善策に採用 1,708件

社員同士の対話 | 組織・拠点を繋ぐ相互理解

 グループ会社合同説明会 2023年度～ 年1回 グループ会社 ⇄ 営業店 グループ会社と営業店の対話の機会を創出し、相互理解を深めることを目的に開催しています。	 YMFG 7DAY'S 動画による社内発信 本部 ⇄ 営業店 1週間の重要なトピックスや好事例を動画にまとめて発信。営業店インタビューや本部担当者による解説など動画の強みを活かし、本部・営業店間の相互理解につなげています。
2025年度 参加社員 398名	2023年度からの累計 1,059名

→ 社員の声を起点に企画

同舟共命型ビジネスモデルの価値創造サイクル

同舟共命型ビジネスモデルは、法人・個人・自治体を繋ぐ価値創造の全体構造を持ちます。[\[詳細 >> P25\]](#) 本ページでは、その中核となる「地域企業」と「自治体」への事業支援サイクルに焦点を当て、課題解決への関与が収益機会と企業価値向上につながる循環をご説明します。

地域経済の構造変化と課題

当社グループの主要営業エリアである山口・広島・福岡の3県は、約39兆円の域内総生産を有する一方、日本の各地域が直面する人口減少や高齢化・後継者不足といった地域課題の先進地域でもあります。[\[詳細 >> P23\]](#) さらに、金利環境の転換や資源価格の変動、GX・DXへの対応といった外部環境の不確実性が重なり、企業が単独で成長を描くことは難しくなっています。

アンケートから見た企業課題

企業が直面する課題を定量的に把握するため、2024年に当社グループの営業エリア内の約1,700社を対象としたアンケートを実施しました。

この結果、「業容拡大」「人手不足・人材育成」「生産性向上」がトップ3となり、「資金調達」より上位でした。

これらの課題は相互に連動しており、単一の施策では解決できません。そのため、地域企業とリスクを共有し、融資・エクイティ・ソリューションを複合的に組み合わせた総合的な支援によって、課題を解決し、その価値を地域社会に還元していく——同舟共命型ビジネスモデルは、この認識から出発しています。

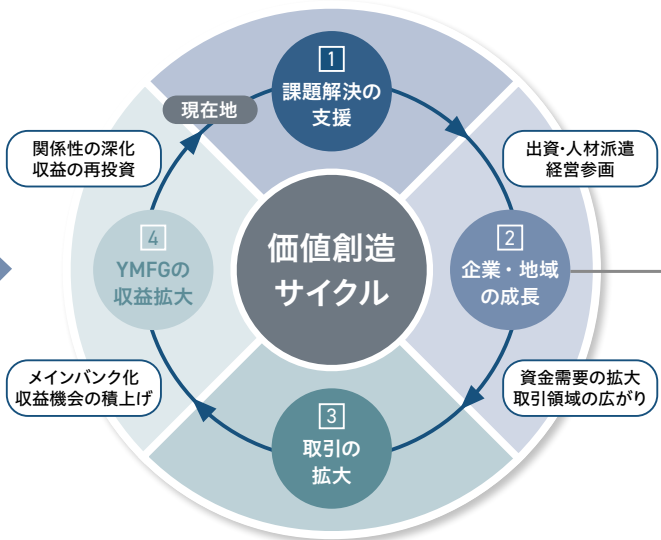
お取引先企業に対するアンケート調査結果

Q.自社の経営課題は？

1位	業容拡大	37.3%
2位	人手不足・人材育成	23.5%
3位	生産性向上	21.9%
⋮		
6位	資金調達	2.3%

※山口経済研究所（現 ちいき未来研究所）調べ
回答社数：YMFGエリアの取引先企業約1,700社

価値創造サイクル



同舟共命型ビジネスモデルは、地域やお客さまの成長と当社グループの成長を、1つの循環のなかで結び付ける価値創造モデルです。この循環は1社ごと、1地域ごとに積み重なり、地域全体の成長へと波及します。地域の成長によって新たな事業機会や金融需要が生まれ、それが当社グループのさらなる収益機会となることで、地域と当社グループが共に成長する好循環を創出します。

- 1 課題解決支援：融資に加え、出資や人材の派遣、経営への参画を通じて事業そのものに深く関与し、お客さまや自治体の課題解決を実行段階まで支援します。成果だけでなくリスクも共有しながら、持続的な成長に伴走します。
- 2 企業・地域の成長：事業拡大や生産性向上、新規事業の創出を後押しするとともに、自治体の課題解決や産業振興にも貢献します。その成果は企業価値向上や地域経済の活性化につながります。

- 3 取引の拡大：深い関与を通じて築いた信頼関係を基盤に、設備投資や決済、資産形成、M&Aなど成長に伴うさまざまなニーズへ対応します。取引は周辺領域へ広がり、お客さまとの関係はより長期的かつ強固なものとなります。
- 4 YMFの収益向上・将来の企業価値向上：拡大した取引機会を貸出収益や役務収益、預金基盤の強化につなげることで、収益基盤の多様化と安定化を図ります。こうして蓄積した収益や知見を次の課題解決支援へ再投資することで、収益力と資本効率の向上を通じた企業価値向上につなげていきます。

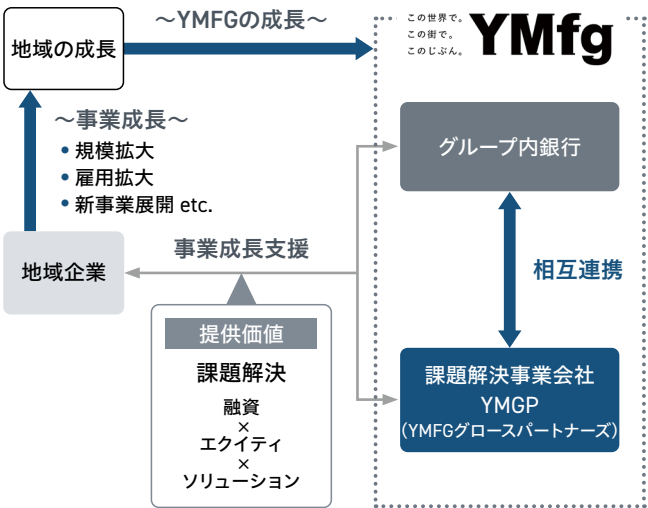
自治体：地域課題を起点に、産業振興・インフラ・GXなどへ展開

まちづくりやインフラ、産業振興といった地域の将来に関わる領域では、自治体との連携が軸となります。当社グループはこれまでも、地域戦略の策定支援や地域課題解決支援、地域産業振興を通じて、自治体と共に取り組んできました。

現在挑戦しているGX戦略地域認定もその1つです。山口県は2026年4月、全国6地域の1つとして「有望地域」に選定されました。当社グループは、県のタスクフォースに構成メンバーとして参画し、産業構造転換の当事者として計画づくりの段階から関わっています。新しい産業の創出や地域企業の競争力強化を通じて、地域が抱える課題の解決と価値の向上を、県と共に担っていく。まさに「同じ舟」に乗る取り組みです。[\[詳細 >> P43\]](#)

地域企業：経営課題を起点に、事業成長・取引拡大・収益機会へ展開

同舟共命型ビジネスモデルでは、融資をお客さまとの関わりの起点とし、出資による資本参加、人材の派遣、経営への参画を通じて事業そのものに深く関与し、成果もリスクも分かち合いながら、既存事業の維持・高度化と新規事業の創出を同時に進めていきます。その中核を担うのが、投資機能を担うYMFGキャピタルと、2025年7月に設立した課題解決事業会社「YMFGグロスパートナーズ」です。グループ内銀行と両社が相互に連携し、融資・エクイティ・ソリューションを複合的に組み合わせることで、地域企業の非連続な成長の実現を目指します。[\[詳細 >> P39\]](#)



中期経営計画における深化と拡大

現中期経営計画のスタートから1年が経過し、実際に出資や人材の派遣を伴う支援案件も複数動きはじめました。現在は基盤を構築する時期にあり、案件の積み上げと、1件ごとの磨き上げに力を注いでいます。今後は、支援先の裾野を広げると同時に、1社当たりの関与領域を深めていきます。その先に目指すのは、個社の課題解決にとどまらず、地域全体を俯瞰して課題に向き合う「地域課題解決のプラットフォーム」としての姿です。

事業への関与を通じて築いた関係は、時間とともに積み上がる資産です。取引が周辺領域へ広がるほど収益は金利環境に左右されにくくなり、先行する投資の成果は、収益の拡大と資本効率の向上として後から表れます。こうした積み重ねが、持続的な成長への期待を通じて、資本市場からの評価向上につながっていくものと考えています。

2025-2026年度 基盤構築期	2027-2028年度 実装・拡大期	2029年度～ 収益貢献の顕在化
先行投資により、 仕組みを整える - 課題解決事業会社YMFGグロスパートナーズを設立し、機能を集約 - 出資・人材派遣による関与を開始し、案件を積み上げ - GX戦略地域の計画づくりに、当事者として参画	関与の「深さ」と「広さ」を同時に広げる - 支援先の拡大と、1社あたりの関与領域の深化 - GX戦略地域の事業展開。運営法人・ファンドの組成へ - 成果の可視化により、次の連携先を呼び込む	循環が回りはじめ、財務成果として表れる - 事業成長支援分野の収益が本格的に寄与 - 取引の広がりが収益の質を改善し、収益性が向上 - 資本効率（ROE）の改善と、資本市場からの評価へ

投資 ▶ 成果

対談「同舟共命型ビジネスモデル」を体現する事例 1



株式会社シモセン
企画室長（YMFG出向者）

井上 幹雄

株式会社シモセン
代表取締役

村上 博史様

YMFGグロースパートナーズ
取締役

豊田 良雄

同じ未来を見据える。
出資と人材で、
次代へ続く
会社をつくる。

中期経営計画で掲げる「同舟共命型ビジネスモデル」。その実践事例の1つが、船具商社のシモセンに対する出資と人材派遣を組み合わせた支援です。永年にわたる信頼関係を礎に、事業承継や組織体制の強化に取り組んでいます。支援開始から約1年を経て、現場ではどのような変化が生まれているのか。シモセンの村上社長、同社でハンズオン支援を担う井上室長、同社を伴走支援するYMFGグロースパートナーズの豊田取締役が語り合いました。

世代を超える信頼が支える、経営のパートナーシップ

——シモセン様への支援は、YMFGにとってどのような位置付けですか。

【豊田】 YMFGが中期経営計画で掲げる「同舟共命型ビジネスモデル」を具体的に実践した最初の案件です。地域企業の成長により深く関わるため、出資による資本面の支援に加え、経営課題の解決を実行面から支援するハンズオン人材が現場に入り、事業承継や組織体制の強化に取り組んでいます。本件は、企業価値向上に向けて資本と人材の両面から伴走する、YMFGの新たな支援モデルを体現する事例です。

——村上社長は、出資と人材派遣の提案をどのように受け止められましたか。

【村上】 山口銀行とは世代を超えて長い付き合いがあり、資金面だけでなくさまざまな場面で支援いただけてきました。事業承継に関する課題も以前から相談していたので、今回の出資と人材派遣のお話も、私にとっては突然の話ではなく、ごく自然な流れとして受け止めることができました。

ただ、今改めて考えると、これはお互いが相当に覚悟のいる

話です。YMFGは融資ではなく出資という形で当社の将来に深く関わる覚悟が、当社は株主としてYMFGに経営参画していただく覚悟が必要です。こうした覚悟は一朝一夕に生まれるものではありません。改めて、双方の信頼関係の重みを感じていますし、共に成長を目指すという意味で、まさに「同舟共命」だと受け止めています。

【豊田】 シモセン様には資金面の課題があったわけではありません。村上社長と事業承継や組織体制、ガバナンスなど、経営そのものについて話し合う中で、株主として外部の視点を加え、次世代を支える人材を派遣することが必要だという結論に至りました。融資する側と受ける側、コンサルティングを提供する側と受ける側ではなく、私たち自身も当事者として経営課題に向き合う。それが「同舟共命型ビジネスモデル」の大きな特長です。



後継者育成から始まった、組織全体の変革

——事業承継に向けて、どのような課題を感じていましたか。

【村上】 当社にとって最大の経営課題は事業承継です。当初は次期経営層となる人材を育てることを重視してきました。しかし、そうした人材だけを育てても、会社全体が社長に依存したままでは事業を引き継ぐことはできません。次世代が経営できる組織体制をつくらなければならないと気付いたのです。

そこで、この3年ほどの間に基幹システムを刷新したほか、人事制度や採用体制を見直し、事業開発室も立ち上げました。組織についても、私と各部門が直接繋がる体制から、管理職層を通じて組織を運営する三層構造へ移行し、会議体や役割、評価のあり方を見直しています。井上さんにも当初の想定を超えて、組織全体の強化に関わってもらうようになりました。

【井上】 私に当初期待されていたのは、次世代を担う人たちの「兄貴分」となり、将来の経営を担う人材層を育成する役割でした。しかし、現場に入ってみると、村上社長が感じていた課題を私自身も実感するようになりました。現在は、目指す組織の姿について認識を共有しながら、事業承継と組織強化に向けた取り組みを進めています。

——井上さんは、社内でのどのような役割を担っていますか。

【井上】 営業のほか、企画室で採用やシステム構築にも関わっています。長い歴史の中で築かれた営業基盤や企業文化には、会社が成長してきた理由があります。



私の考えを一方的に押しつけるのではなく、変えるべきものを見極めながら、良いものは受け継いでいく。シモセンの社員の一人として現場で一緒に汗をかくことを大切にしています。

【村上】 社員の信頼を得なければ、どれだけ正しいことを言っても受け入れてもらえません。井上さんには営業も担当してもらい、商品の納品や整備にも加わってもらいました。現場に入り込んだからこそ、今では社員から相談を受けるほどの存在になっています。社員との個人面談を通じて、私の考えを伝える伝道師のような役割も果たしてくれていますし、私に対しても率直に意見を言ってくれます。

——取り組みを始めて約1年が経過し、どのような手応えを感じていますか。

【村上】 以前から進めてきた改革が、この1年でさらに加速しました。次期経営層だけでなく、採用や営業など、それぞれの役割を次に担える人材を育て、組織全体を底上げする必要がある——それがこの1年ではっきりしてきました。まだ変化の途上で、社

員も懸命に走っている段階ですが、皆が同じ方向へ進もうとしている姿を見て、「このまま取り組みれば、新たな分野を切り開ける組織になれる」という手応えを感じています。

【豊田】 村上社長一人に依存する体制から、次世代へ持続的に引き継げる体制へ、着実に進んでいると感じます。井上さんも、当初想定していた以上の役割を担っています。あらかじめ決めた支援策を提供するのではなく、現場で変化する課題に当事者として向き合い、必要な取り組みを共に考えて実行していくことに、このスキームの価値があると思っています。

シモセンとの挑戦を、地域の持続的成長へ

——今回の組織改革を、今後の成長へどのようにつなげていきますか。

【村上】 当社グループには、ニッチな分野で全国トップシェアを持つ事業があります。これまで、私が新たな分野を切り開き、社員がその実現に向けて得意先に徹底的に寄りそうことで成長してきました。しかし、持続的に成長していくには、私一人ではなく、皆で新たな分野を切り開ける会社にならなければなりません。これから海に関わる事業を基盤としながら、小さくても特徴ある分野をいくつも持つ、強い会社を目指していきます。

【井上】 私自身は、YMFGからの出向者というより、シモセンの社員という意識の方が強くなっています。組織強化をやり遂げれば、会社はもっと強くなり、より良い未来が見えてくるはずです。村上社長が経営の第一線を退く時に、共に「やってよかった」と言えるよう、これから目の前の課題に向き合っていきます。



——YMFGは、この取り組みを今後どのように発展させていきますか。

【豊田】 まずはシモセン様に徹底的に向き合い、村上社長が思い描く未来を実現することが第一です。その成果をモデルケースとして地域の企業へ波及させ、企業の成長と私たちの成長が循環する関係をつくりたいと考えています。そのためには、経営者や社員から信頼を得られるような人財を継続的に育てていくことも欠かせません。「同舟共命型ビジネスモデル」を一部の特別な取り組みにとどめず、YMFG全体に根づかせていくことが私の役割だと思っています。

【村上】 地域企業と地域金融機関は、どちらか一方が弱くなれば、もう一方も成り立たなくなる関係です。この取り組みに、私はYMFGの強い覚悟を感じていますし、よくここまで踏み込む決断をされたものと、敬意を抱いています。当社での取り組みが、地域の持続的な発展につながる先例となることを期待しています。

対談「同舟共命型ビジネスモデル」を体現する事例 2



オーリック株式会社
代表取締役
三浦 一将 様

オーリック株式会社
会長
門野 美郎 様

YMFGキャピタル
取締役
藤本 孝 様

未来を託す人と
企業を繋ぐ。
承継を起点に、
100年企業への歩み
を支える。

YMFGキャピタルと北九州市が締結した「市内中小企業の事業承継推進に関する連携協定」の第1号案件として、オーリック株式会社の事業承継が実現しました。サーチファンドは、経営者を志す人材に投資し、承継先企業の探索から承継後の成長まで支援する仕組みです。この仕組みを通じて永年にわたり地域と共に歩んできた企業を次代へ託した門野会長、代表取締役役に就任した三浦氏、伴走したYMFGキャピタルの藤本取締役が、承継に至るまでの決断と今後の展望を語り合いました。

「だれに託すか」を重視し、互いの覚悟と相性を見極める

——はじめに、YMFGキャピタルが取り組むサーチファンドの概要をお聞かせください。

藤本 サーチファンドとは、経営者を志す人材、すなわちサーチャーに投資し、自ら経営したい企業と一緒に探してもらう仕組みです。YMFGは2018年より日本で初めてこの仕組みに取り組み、全国へ活動を広げてきました。北九州市とは、後継者不在という地域課題の解決に向け、2023年9月に連携協定を締結しました。本件は、その第1号案件です。

——門野会長は、なぜサーチファンドによる事業承継を選ばれたのでしょうか。

門野 年齢を重ね、事業承継を考え始めた頃、面識のあった北九州市の方に紹介されたセミナーでサーチファンドを知りました。全社員の雇用を守ること、社名を残すこと、会長として見守れることという私がこだわる条件に合っていただけでなく、会社は早い段階から実際に経営を担う個人と向き合うことができ、サーチャーもインターンシップや企業分析を通じて会社を深く理解できるため、双方が納得したうえで承継を決断でき、ミスマッチが少ないと思ったからです。また、メインバンクである北九州銀行と同じYMFGグループの運営である点にも安心感があり

ました。目先の利益ではなく、企業を存続させ、じっくり育てるための仕組みだと理解できたことが決め手です。

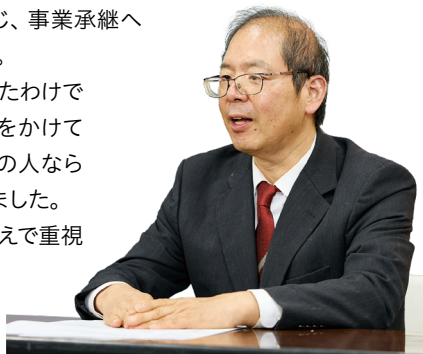
——三浦代表は、なぜ行政に勤めていた立場から企業経営を目指されたのですか。

三浦 北九州市役所に12年間勤務し、うち6年間は企業誘致に携わりました。その後、中小企業のDX支援を担当するなかで、地域経済を支える中小企業を中堅企業へ引き上げる取り組みが必要だと実感しました。一方、外部からの支援だけでは、経営者のコミットメントまでは生み出せません。それなら自分が企業の中に入り、経営を担おうと考えたのです。

門野会長と初めてお会いした際、自社の課題をA4用紙4、5枚にまとめ、率直に説明してくださったことが印象に残っています。良い面だけではなく、最初から課題を開示された姿勢に信頼を感じ、事業承継への覚悟も伝わってきました。

門野 最初は不安がなかったわけはありません。ただ、時間をかけて率直に話し合ううちに、この人なら託せると感じるようになりました。

藤本 サーチャーを選ぶうえで重視するのは、経歴や能力だけではなく、困難な局面でも逃げずにやり



切る覚悟です。承継する企業との相性も欠かせないので、面談だけで判断せず、十分な時間をかけ、双方が納得できる組み合わせかを見極めていきます。

現場との対話から、変えるものと受け継ぐものを見極める

——三浦代表は、オーリックの現場に入り、どのような課題を感じましたか。

三浦 まず、福岡県内の各事業所へ毎週のように足を運び、一人ひとりと話しながら、課題と取り組むべきことを整理しました。この行動で、門野会長から伺っていた課題がより明確になり、大きく3つに照準を絞っています。経営層と現場や社員間のコミュニケーション、人事・評価制度、営業面です。

現在は、事業部間の連携強化や人事制度の再構築、営業力強化に取り組んでいます。また、事業拡大に伴って複雑化していた組織運営の仕組みも見直し、情報共有や意思決定の迅速化を進めています。こうした取り組みを通じて、社員一人ひとりが力を発揮できる組織づくりを、試行錯誤しながら進めている最中です。

——改革にあたり、あえて変えなかったものはありますか。

三浦 先入観をもたず、現場の声を聞いて判断した結果、新たに必要だと分かったのは、会社が目指す方向性です。経営理念や経営ビジョン、行動指針を定め、会社の方針と社員に求めることを明確にしました。

一方、先代の経営陣が多角化してきた各事業の独立性や、社員の真面目さ、実直に良い仕事を追求する姿勢は、受け継ぐべき強みです。社内ルールの見える化は進めつつ、各事業の運営そのものには大きく手を加えず、まず会社全体の枠組みを整えること、土台を強くすることに注力しています。



門野 三浦さんに経営を託した目的の1つは、オーリックを新しい時代に対応できる組織へ変えることでした。入社した段階から前面に立ってもらい、社員が私と三浦さんのどちらを見ればよいか迷わないようにしました。DXを含め業務の仕組みが大きく変わり、会社

が中堅企業へと進み始めた期待感を持っています。

承継を出発点に、出資先と同じ方向を向いて歩む

——承継後の改革において、YMFGキャピタルはどのような役割を果たしましたか。

三浦 経営の良き伴走者、という存在です。課題の優先順位付けや意思決定の壁打ち相手となり、精神的な支えでもあります。必要な場面では実務面でも力を貸してもらっています。例えば、営業面で課題となっていた値引きの実態把握では、最初の半年

間、データ整理と一緒に進めてもらいました。目先の課題解決にとどまらず、「中小企業を中堅企業へ成長させる」という目標を共有しながら伴走してもらっていることを心強く感じています。

藤本 外部から経営者として入られた三浦さんは、難しい判断を一人で背負う場面もあります。オーリック様は複数の事業を展開し、約100名の社員を抱えています。承継の入口を円滑にするだけでなく、その後の成長にも深く関わる必要があると考えました。私たちはただの取引先という関係ではなく、出資者として関わっています。オーリック様の成長と私たちの成果は一体であり、だからこそ、同じ方向を向くことができます。事業承継はゴールではなく、むしろスタートです。経営者が悩んだ時には相談相手となり、共に考え続けることも大切だと考えています。

地域で人と経済が循環する、新たな事業承継の形へ

——この事例を、地域の未来へどうつなげていきますか。

藤本 サーチファンドは「人」を起点とするため、サーチャーを1人にせず、私たちも企業の中へ入り、共に取り組む姿勢が欠かせません。YMFGには、サーチャーの募集・選定から、融資、コンサルティング、人材紹介、DXをはじめとするグループの多様なソリューションまで、企業と共に課題解決に取り組むための機能と人材が揃っています。

今後は、三浦さんのような経営者人材を地域から多く輩出し、人と経済が循環する仕組みをつくっていききたい。それが、YMFGが目指す地域との共創であり、「同舟共命型ビジネスモデル」の実践だと捉えています。



——門野会長は、三浦代表にどのような期待を寄せていますか。

門野 オーリックの事業にはまだ大きな伸びしろがあり、それを引き出す役割を三浦さんに託したいと思っています。三浦さんが外に向けて動く一方、社内を熟知する取締役が内部を固める。それぞれが役割を果たすことで、オーリックは100年企業を目指せると期待しています。

——三浦代表は、その期待を受け、どのような会社を目指しますか。

三浦 今後は、私個人の判断や思いを、現場の幹部が再現性を持って実行できる仕組みが必要です。経営理念や経営ビジョン、行動指針を社内へ浸透させ、経営判断の原則を現場へ展開しながら、権限移譲を進めていきます。

新たな経営理念は、「人」と「場」のありたい姿をかたちにし、持続可能で豊かな未来を創造します」と掲げました。目先のお客さまや、その先のエンドユーザーさまが望むありたい姿をかたちにして適正な対価をいただくことで、お客さまも社員も当社も豊かになる。その実現に向け、経営ビジョンで掲げる2031年3月期の経営目標の達成を目指し、全社一丸となって次の成長ステージへ進んでいきます。

YMFG中期経営計画（2025年度～2029年度）

現中期経営計画は、前中期経営計画で築いた経営基盤と改革の成果を礎に、パーパス「地域の豊かな未来を共創する」の実現に向け、ビジョン「地域に選ばれ、地域の信頼に応える、地域価値向上企業グループ」からバックキャスティングで策定しました。現中計は、「同舟共命型ビジネスモデル」を確立し、地域企業とリスクを共有しながら価値を共創する「地域課題解決のプラットフォーム」へ進化する5年間と位置付けています。

地域やお客さまの課題解決を起点に新たな価値を創出し、地域の持続的な発展と当社グループの企業価値向上の好循環を実現していきます。



【目標経営指標】					実績		目標	
	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度（2年目）		2029年度（最終年度）	
当期純利益	178億円	252億円	353億円	330億円	450億円		600億円	
ROE（純資産ベース）	2.9%	4.0%	5.5%	5.1%	6.5%		8.0%程度	
ROE（株主資本ベース）	3.0%	4.2%	5.7%	5.3%	7.0%		8.5%程度	
OHR※	65.7%	60.7%	56.1%	54.3%	55%程度		50%程度	

※OHR＝経費／コア業務粗利益（投信解約損益および金利スワップ解約損益除く）

事業成長支援・事業経営戦略

- ・ワンストップで最適解を提供し、事業成長（企業価値向上）につなげる
- ・地域企業の磨き上げを起点とした産業創出・産業構造の再構築により、地域産業の持続性確立と地域社会のキャッシュ循環を実現

目指すべき姿

- 事業リスクの共有を通じた「総合サポート」により、地域の企業価値向上を実現するとともに、企業の成長を起点に地域企業の持続的な発展と地域経済の好循環を生み出す「同舟共命型ビジネスモデル」を実現する

地域企業の成長と地域産業の発展を実現する戦略

事業成長支援・事業経営戦略は、融資、エクイティ、ソリューションを組み合わせた「総合サポート」を通じて、地域企業の企業価値向上と地域産業の発展を実現するための戦略です。当社グループは、お客さまの経営に深く関与しながら経営課題や成長課題の解決を通じて、企業の事業成長支援に取り組んでいます。

本戦略では、「企業起点」と「業界起点」の両面から地域企業・地域産業の成長を支援します。企業起点では、経営者との対話を通じて課題を共有し、戦略策定・実行支援やエクイティ投資、ハンズオン支援などにより企業価値向上を目指します。一方、業界起点では、業界が抱える構造的課題に着目し、業界分析や事業構想の立案を通じて、産業創出・産業構造の再構築に取り組めます。また、企業起点で得られた知見を業界課題の解決へ活用するとともに、業界起点で得られた知見を企業支援へ還元することで、企業と業界の双方の成長につなげていきます。

こうした取り組みを高度かつ高品質に実践するため、専門人材の育成や外部連携を通じたケイパビリティの確立を進めています。「企業起点」「業界起点」「ケイパビリティの確立」を一体的に推進することで、地域企業と地域産業の持続的な発展を支えています。

企業成長支援

当社グループは、地域企業が抱える経営課題や成長課題をワンストップで解決するため、2025年7月に課題解決事業会社「YMFGグロースパートナーズ（YMGP）」を始動しました。YMGPを企業成長支援の中核組織として位置付け、経営支援、戦略策定支援、DX支援、人材紹介、M&Aアドバイザーなどの専門機能を集約しています。

2025年度は、同舟共命型ビジネスモデルの実践に向けた基盤整備を進めるとともに、戦略策定・実行支援や成長支援投資などに取り組みました。また、戦略立案から実行、エクイティ投資、ハンズオンまでを一体的に提供する体制を構築し、企業価値向上に

同舟共命型ビジネスモデルの実現



ケイパビリティの確立（戦略実行基盤）

	専門人材育成	高度な専門性を有する人材の育成・確保
	業界知見・情報基盤	深い業界知見と情報ネットワークの蓄積
	ハンズオン支援力	戦略策定から実行まで伴走する支援力の強化
	エクイティ投資力	成長資金の供給と価値向上への関与
	外部連携・アライアンス	外部パートナーとの連携を通じたソリューション拡充

戦略策定・実行支援



成長支援投資



に向けた取り組みを本格化させています。

2026年度は、地域企業との共同による経営課題の設定を15社へ拡大するとともに、戦略策定・実行支援を26件、成長支援投資を15億円まで増加させ、地域企業の企業価値向上に向けた取り組みを加速させていきます。

一つひとつの案件を通じて成功要因や実践ノウハウを蓄積し、それらを組織全体で共有・展開することで、当社グループのケイパビリティを高めていきます。こうして蓄積された知見や経験は、地域企業に対する提案力や実行力の向上につながり、競争優位の源泉となります。

産業創出・産業構造の再構築

企業支援で培った知見やネットワークを地域産業全体へ展開することで、産業創出・産業構造の再構築に取り組んでいます。地域企業の成長を支援するうえでは、業界特有の構造や事業環境、さらには産業全体が抱える課題への深い理解が不可欠であることから、資本業務提携先であるドリームインキュベータ（DI）と連携し、業界分析や産業戦略立案に関する知見の高度化を進めています。YMGPやYMFG事業成長室は、地域産業に対する調査・分析や仮説立案を行うとともに、地域産業構造の最

適化や持続性向上に資する事業構想の検討を進めています。

2026年度は、優先的に取り組む地域産業テーマについて、業界特性や構造的課題を踏まえた取り組みを推進します。また、企業起点・業界起点の双方から得られた知見やネットワークを活用しながら、中核企業の創出や企業間連携の促進を通じて、業界課題の解決に向けた取り組みを具体化していきます。こうした活動を通じて、地域産業の成長と持続的な発展につなげていきます。

ケイパビリティの確立

事業成長支援・事業経営戦略を高度かつ継続的に実践するためには、それらを支える人材の育成と組織力の強化が不可欠です。当社グループは、企業起点・業界起点の両面から地域企業や地域産業の課題解決を担うため、戦略策定・実行支援、エクイティ投資、ハンズオン支援などに関する専門性の強化に取り組んでいます。

そのため、実際の案件を通じた経験の蓄積に加え、外部専門機関への出向や協業を通じて、多様な知見や専門性の獲得を進めています。また、案件遂行によって得られた成功事例や知見を

組織内で共有し、モデル案件の型化や横展開を進めることで、個人の経験・知見を組織知へと転換し、実行力を高めています。

2026年度は、外部機関との連携や人材交流をさらに拡大するとともに、案件事例の蓄積・共有やモデル案件の型化・横展開を進めることで、より再現性の高いビジネスモデルの確立を目指します。こうした取り組みにより、人材と組織の両面からケイパビリティを高め、地域企業の成長と地域産業の発展を支える基盤を強化していきます。

～同舟共命型ビジネスモデルを体現する人材②～ 制度設計から実行まで、人と組織に伴走し続ける



YMGP 課長代理
おおのし ます み
大熨 真澄海

私は、採用支援や人事制度づくりなど、人材戦略のコンサルティングを担当しています。以前、人事制度設計をご支援した海運会社のお客さまから、数年後に採用という新たなテーマでご相談をいただきました。前回の取り組みがお役に立ち、信頼関係が継続していたからこそのご依頼であり、大変嬉しく感じたことをよく覚えています。海運業界では、専門資格を持つ限られた人材の確保が不可欠である一方、採用は容易ではありません。そのため、単なる採用支援にとどまらず、経営戦略の実現に必要な人物像をお客さまと共に明確化し、採用活動はもちろん、育成や処遇制度の見直しまで含めた総合的な支援を行っています。現在も、粘り強く対話を重ねながら、最適な組織づくりに取り組んでいます。

数年後に新たなテーマで再びご相談をいただけたこの経験は、私が考える「同舟共命」を体現する

出来事でした。私にとって「同舟共命型ビジネスモデル」とは、地域企業のお客さまと真摯に向き合い、その将来像やビジョンを深く理解したうえで、その実現に必要なことを共に考え続けることです。融資・エクイティをはじめとする当社グループの総合的な支援機能の中から、自身の専門性を活かし、お客さまと一緒に最速解を導き出す。それこそが、私にとっての「同舟共命」の姿です。

地域企業のお客さまが抱える課題は多岐にわたります。私自身、人材戦略のコンサルティングという一つの領域にとどまるつもりはありません。日頃から経営者の皆さまと対話の中で、その高い視座や挑戦する姿勢に多くの刺激を受けています。これからは、自らの専門性をさらに磨くとともに、幅広い経営課題に向き合い、地域企業のお客さまと最速解を共に創り出せるパートナーであり続けたいと思います。

資産サポート戦略

目指すべき姿

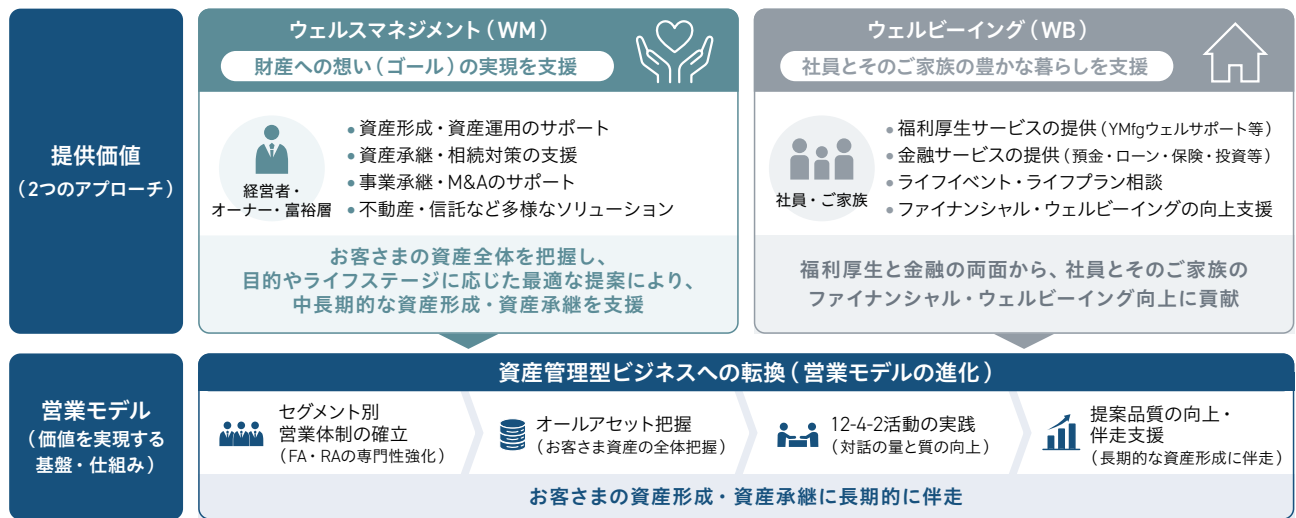
- お客さまが大切にしている財産への想い（ゴール）の実現に向けた営業活動が軌道に乗っている状態
- 地域企業の社員のファイナンシャル・ウェルビーイングの向上

地域企業の成長を、人と資産の両面から支える

地域企業の持続的な成長には、事業の成長だけでなく、その成長を支える経営者・オーナーや社員とそこへご家族の豊かさの実現が欠かせません。

当社グループは、法人オーナーや富裕層のお客さまに対するウェルスマネジメントと、取引先企業の社員・ご家族に対するウェルビーイングサービスを通じて、それぞれのライフステージやニーズに応じた支援を提供しています。

こうした取り組みにより、お客さまとの接点を拡大し、中長期的な関係を構築するとともに、お客さまの資産形成や資産承継、ファイナンシャルウェルビーイングの向上を支援しています。さらに、お客さま一人ひとりの課題や目標に寄り添う営業活動を通じて、資産形成や資産承継に長期的に伴走する資産管理型ビジネスへの転換を進めています。



ウェルスマネジメント

法人オーナーや富裕層のお客さまに対し、資産運用、資産承継、相続対策などに関するソリューションを提供しています。お客さまの保有資産の全体像を把握し、目的やライフステージに応じた最適な提案を行うことで、お客さまが大切にしている財産への想い（ゴール）の実現を支援しています。こうした取り組みを通じて、お客さまとの信頼関係を構築し、中長期的な資産形成や資産承継に伴走しています。

ウェルスマネジメントの取り組み

法人オーナーや富裕層のお客さまの保有資産は、預金や投資信託のほか、自社株式や不動産、将来引き継がれる財産など多岐にわたります。また、その関心は「資産を増やす」ことだけでなく、「事業や資産を次世代へどのように引き継ぐか」にまで及びます。

ウェルビーイング

取引先企業の社員とご家族に対し、金融サービスと福利厚生サービスを組み合わせたサービスを提供しています。将来のお金の不安をやわらげる資産形成の支援と、日々の暮らしを豊かにする福利厚生を一体でお届けすることで、ファイナンシャル・ウェルビーイングの向上を支援しています。こうした取り組みを通じて、社員とそこへご家族の安心で豊かな暮らしを支えるとともに、取引先企業との長期的な関係構築につなげています。

当社グループは、金融資産に加え、不動産や自社株式を含めた資産の全体像を把握したうえで、「事業と資産を円滑に承継したい」「家族の将来に備えたい」といったお客さまの想い（ゴール）を起点にご提案を行っています。資産運用、相続対策、事業承継、不動産活用などのソリューションを組み合わせ

ることで、一人ひとりの課題やニーズに応じた最適な支援を提供しています。

また、ご提案後も継続的な対話を通じて、お客さまの状況変化に応じた見直しや追加提案を行い、中長期的な資産形成や資産承継に伴走しています。こうした提案を支えるため、資産全体を俯瞰

しながらご相談に対応できる人財の育成にも取り組んでいます。今後は、お客さまの目標から逆算して資産運用を行うサービスの導入などにより提案力をさらに高めるとともに、中期経営計画最終年度には、預かり資産残高を2024年度末比で2,000億円増加させることを目指しています。



ウェルビーイングの取り組み

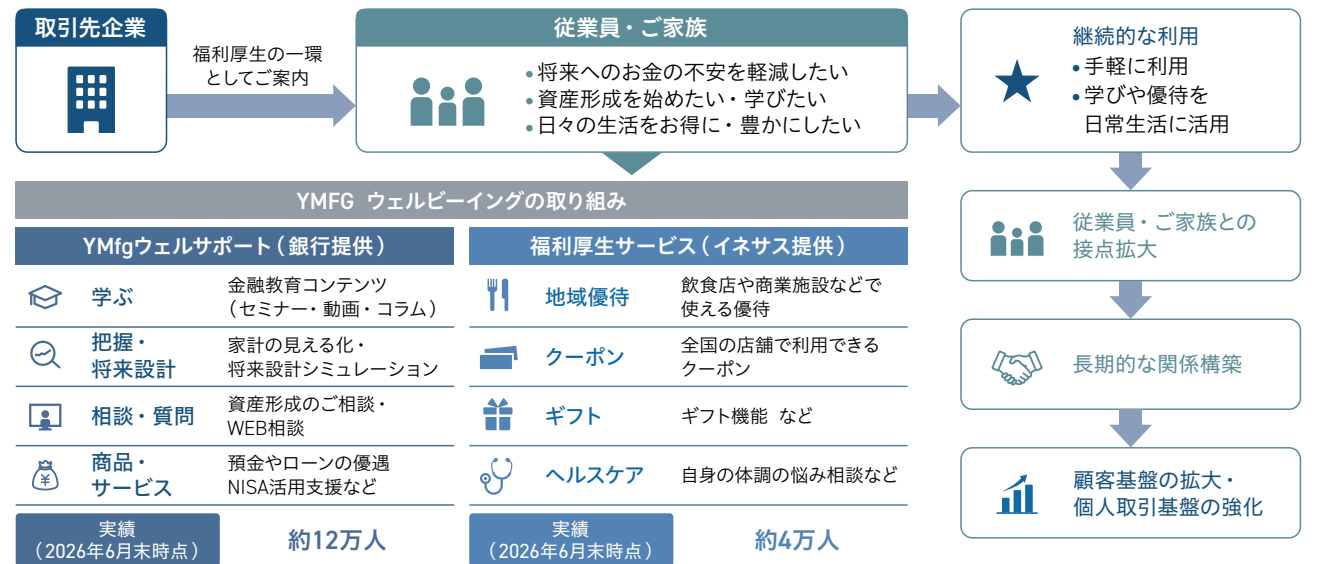
2026年1月、地域企業の社員のファイナンシャル・ウェルビーイング向上を目的とした「YMfgウェルスサポート」の提供を開始しました。

YMfgウェルスサポートでは、預金やローンの優遇に加え、資産形成のご相談やNISA活用支援、金融リテラシー向上セミナーなどを提供しています。セミナーは営業店や本部担当者による開催のほか、当社グループが制作した動画コンテンツも配信し、社員の皆さまがご自身のペースで学べる環境を整えています。

YMfgウェルスサポートは提供開始から半年で約12万人の社員の皆さまにご加入いただいています。

また、グループ会社イネサスが提供する福利厚生サービスでは、地域の飲食店や商業施設で利用できる優待に加え、全国で利用可能なクーポンやギフト機能などをアプリ上で提供しています。

企業との接点を社員やご家族へと広げることで、お客さまとの長期的な関係構築を進めるとともに、顧客基盤の拡大や個人取引基盤の強化につなげていきます。



地域共創戦略

特集 GX戦略地域への挑戦 ―地域と共に描く、GXによる産業構造転換―

石油化学や製鉄などの素材産業が集積する全国有数の工業県・山口県。2050年カーボンニュートラルに向けた産業構造の転換は、地域経済の将来を左右するテーマです。県はいま、国の「GX戦略地域」認定に向けた挑戦を進めています。YMFGは資金の提供にとどまらず、産業構造転換の当事者として地域と“同じ舟”に乗り、その実現に向けて取り組んでいます。

GX戦略地域制度とは

2050年カーボンニュートラルの実現に向け、国は2025年2月に「GX2040ビジョン」を策定しました。その中で、脱炭素と経済成長を両立する新たな産業構造の実現に向けた重点施策の1つとして創設されたのが「GX戦略地域制度」です。

本制度は、コンビナートや脱炭素電源、データセンターなど地域固有の資源や強みを生かしながら、新たな産業クラス

ターを形成し、地域経済の成長につなげることを目的としています。地域の特性に応じて、「コンビナート等再生型」「データセンター集積型」「脱炭素電源活用型」「脱炭素電源地域貢献型」の4類型が設けられており、国はGX関連産業の集積が期待される地域を認定し、規制・制度改革や投資支援を一体的に講じることで産業構造転換を後押しします。

山口県におけるGX戦略地域への挑戦

全国有数の工業県である山口県には、瀬戸内海沿岸に3つのコンビナートが集積し、永年にわたり地域経済を牽引してきました。県では、こうした産業基盤を生かしたGX戦略地域の認定に向け、「山口県コンビナート連携会議」のもとに「新事業創出・育成タスクフォース」を設置し、GX関連事業の創出やスタート

山口県コンビナートの強み・ポテンシャル

- 基礎素材産業を中心とした厚い産業集積
- 3つのコンビナートが形成する国内有数の産業基盤
- 水素・アンモニア需要地としてのポテンシャル
- GX関連企業・研究機関の集積

県内で進むGX転換への挑戦

- アンモニア混焼技術の実証
- クリーンな原燃料の製造・供給に向けた検討
- ケミカルリサイクル等による資源循環の推進
- 産学公金の連携によるGX関連事業の創出・具体化

YMFGの提供価値・役割

当社グループは、素材・化学産業に特化したユニバーサル マテリアルズ インキュベーター株式会社、資本業務提携先である株式会社ドリームインキュベータとともに、「新事業創出・育成タスクフォース」の構成企業として、GX関連事業の創出・具体化を支援してきました。地域金融機関として培ってきたネットワークや事業支援ノウハウを生かし、企業・自治体・大学・研究機関など多様な主体を繋ぎ、事業構想の具体化から資本・ファ

提供価値

地域の連携主体：企業・自治体・大学・研究機関・投資家など多様な主体を繋ぎ、地域全体での産業構造転換を促進

事業化支援：事業構想の具体化からパートナー探索、実証実験、事業化まで伴走支援

成長資金供給：融資・ファンド・出資など多様な金融機能を通じた資金供給

役割

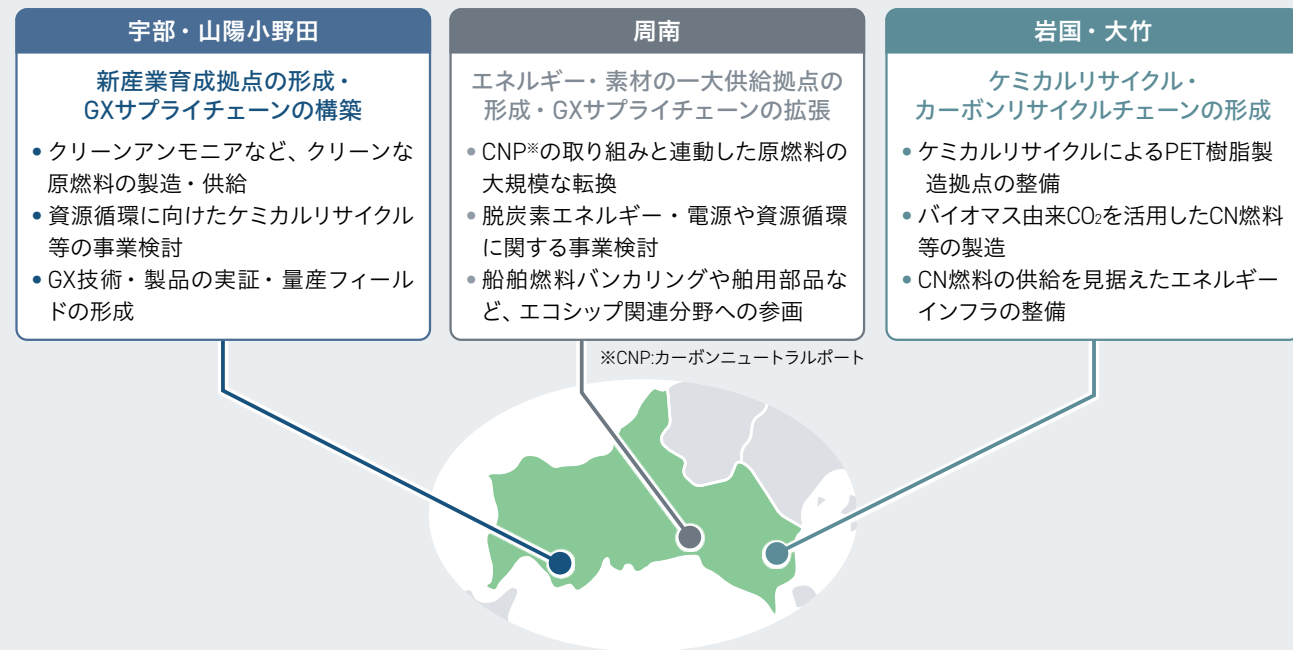
事業創出：プロジェクト組成支援、新規事業開発支援、産学官連携の推進

事業推進：資金調達支援、投資家とのマッチング、継続的な事業伴走



山口県におけるGX戦略地域構想

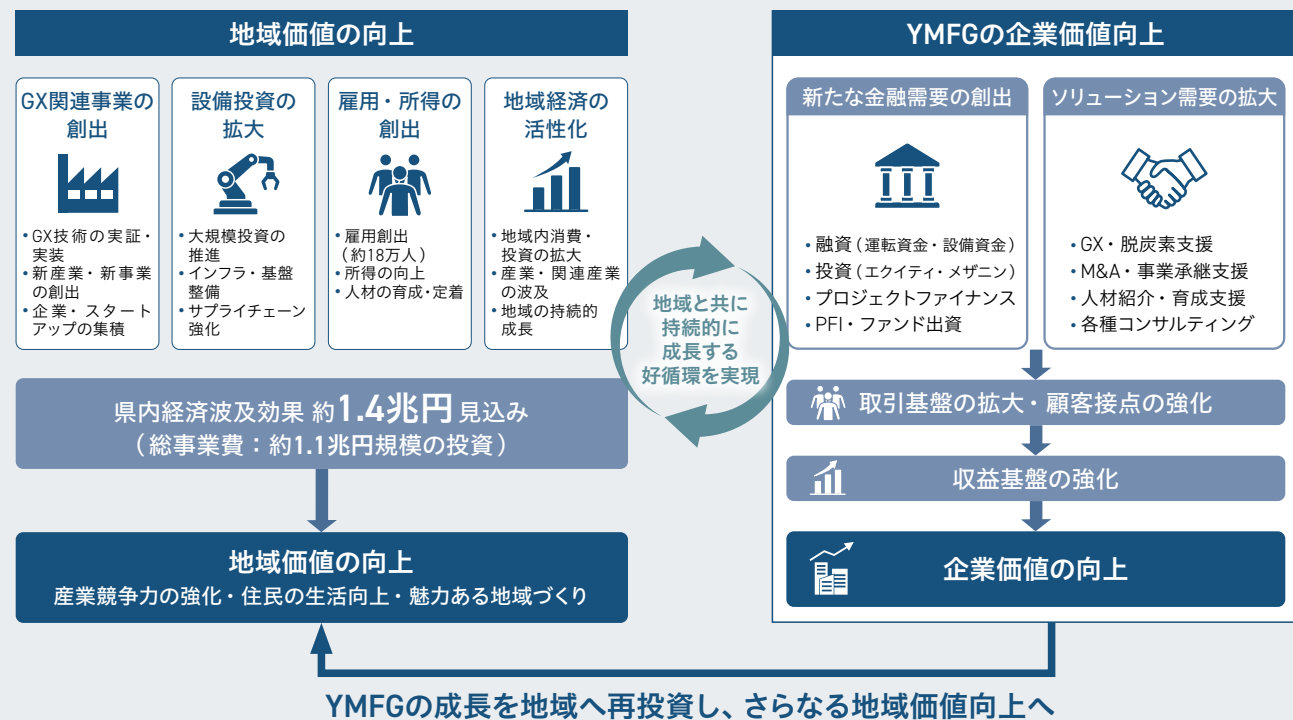
山口県内の3つのコンビナート地域が、それぞれの産業基盤や強みを生かして連携し、県全体でGX関連産業の創出・成長と産業クラスターの形成を目指します。



地域価値向上とYMFGの企業価値向上

GX戦略地域の実現に向けた取り組みは、地域産業の競争力強化や新たな投資の呼び込みにつながることが期待されています。GX関連産業への投資や企業集積が進むことで、雇用や所得の創出、地域経済の活性化が促され、県内経済波及効果は約1.4兆円に上ると見込まれています。

当社グループは、事業化支援や資金供給を通じて地域の成長を支え、新たな金融需要や取引機会の創出につなげます。地域経済の成長が当社グループの収益基盤の強化につながり、その収益を再び地域の成長支援へ投下することで、地域価値と企業価値がともに高まる好循環の実現を目指します。



地域共創戦略

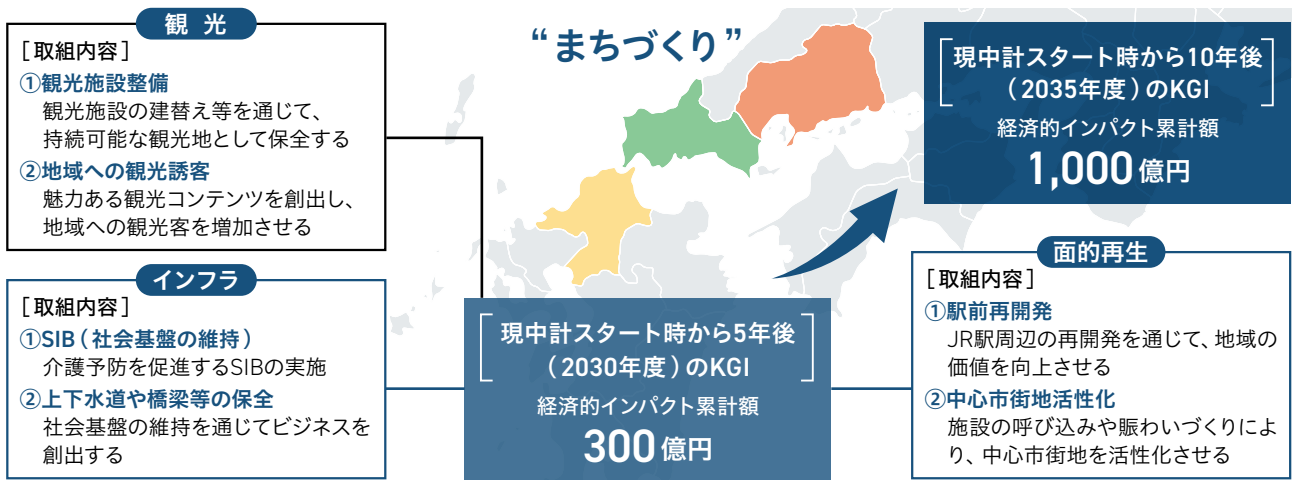
目指すべき姿

- “まちづくり”を注力事業と位置付け、「観光」「面的再生」「インフラ整備」を通じて、持続可能で活力ある地域の実現に取り組む

YMFG中期経営計画における戦略

地域が真に豊かであるためには、人々が集い、暮らし、行き交う魅力あるまちの存在が欠かせません。そのためには、インフラ整備や交流人口の増加など、地域を「面」として捉えたまちづくりの視点が不可欠です。そこで、当社グループがこれまで先駆け

て取り組んできた地域共創分野のノウハウを活かし、「観光」「面的再生」「インフラ整備」などの“まちづくり”に注力することで、2030年度に累計300億円、2035年度には累計1,000億円の経済的インパクト創出を目指します。



地域との経済的インパクト

当社グループは、地方創生コンサルティングを手掛けるYMFG ZONEプランニング（以下、YM-ZOP）を設立以降、他の地域金融機関に先駆けてまちづくりや産業振興などのプロジェクトを推進し、地域の持続的な発展に取り組んでいます。

そうした中、現在は地域共創によって創出された非財務価値を可視化し、財務的価値との関連性を示すことにも挑戦しています。昨年度は、早稲田大学の柳教授やアビームコンサルティング、ならびに包括連携協定を結ぶ山口大学と連携し、地銀初となる

独自の算出口ジックを構築しました。これは、企業が社会や環境にもたらす影響を金額に換算する「インパクト会計」の手法を取り入れたものであり、地域と共に創り上げたプロジェクトが地域へ与えた影響を定量的に算出するものです。

当社グループはこれまで、「山陽小野田市LABVプロジェクト」や「長門湯本温泉再生プロジェクト」などのまちづくりプロジェクトに取り組んでおり、これらが地域にもたらした経済的インパクトは、2026年3月末時点で累計133億円となっています。

地域との経済的インパクト額（2026年3月末現在）

山陽小野田市 LABVプロジェクト※	113億円
長門湯本温泉再生プロジェクト 詳細 >> P47	19億円
その他	1億円
合計総額	133億円

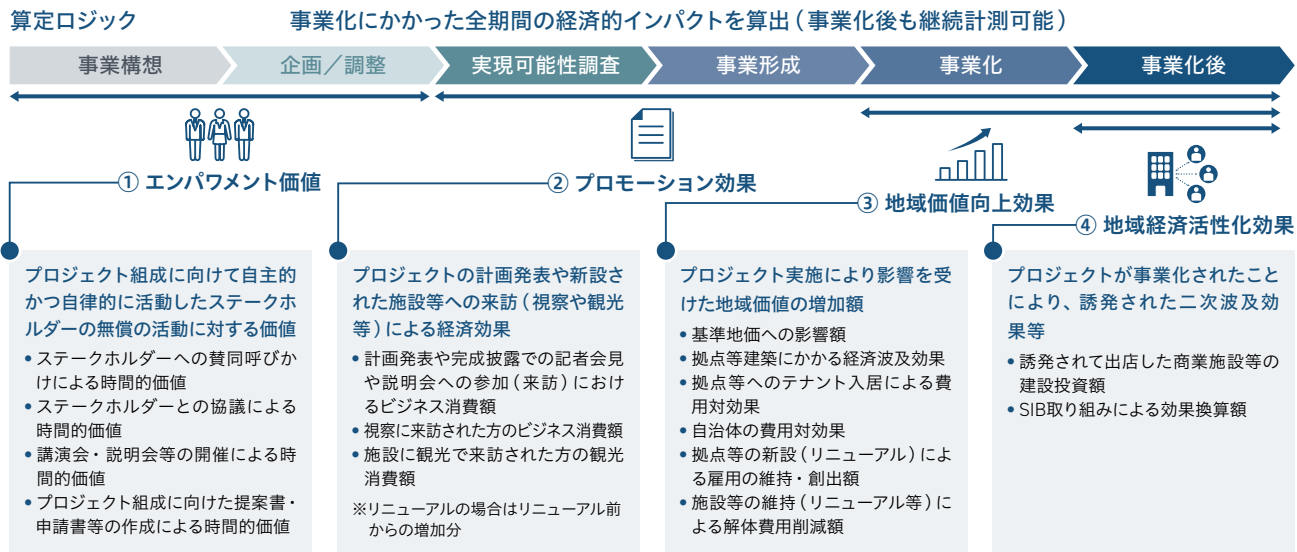
山陽小野田市LABVプロジェクトの詳細な取り組みは、以下リンクをご参照ください。
<https://www.ymfg.co.jp/blog/labv/>

》経済的インパクトの算出方法

具体的な算出方法としては、地域再生プロジェクトを時系列に沿って4要素に分けて測定します。

企画段階では、各主体が事業実現に向けて自主的に活動した無償活動の価値（エンパワメント価値）、事業形成段階では視察や観光客増などによる効果（プロモーション効果）を算出。

事業化して以降の効果は、地価への影響を中心とした効果（地域価値向上効果）、近隣への店舗集積などの効果（地域経済活性化効果）を計算し、これら4要素の合計額を「地域との経済的インパクト」として算出します。



》経済的インパクトが企業価値向上につながるロジックの構築に向けて

昨年度の「地域との経済的インパクト」公表後、これまで算出してきたインパクトが、当社の企業価値向上にどのようにつながるのかを明らかにするため検証を進めています。

これは、地域にもたらした効果を測定する段階から、その成

果が当社の成長に結び付く道筋を示す段階へと進めるものです。現時点では検討の途上にはありますが、同舟共命型ビジネスモデルの有効性を説明するうえで重要なテーマと捉え、次の2つの観点から整理しています。

チャレンジ① 地域共創活動が企業価値向上に結び付くロジックの構築

本ロジックは、山口大学の松浦教授の監修のもと、地域共創活動による経済的インパクトが当社グループの収益につながる関係を要素ごとに分解し、回帰分析等の手法で各要素間の相関関係を統計的に確認するものです。

具体的には、地域共創活動が行政サービスの充実や官民による投資の拡大を促すことで、政府最終消費支出や県内総資本

形成が増加し、域内GDPが押し上げられます。これにより地域企業の売上増加や設備投資の活発化を通じて資金需要が高まり、当社グループの貸出金利息の増加、ひいては収益および企業価値の向上に結び付くと考えています。今後もデータの蓄積と分析を重ね、検証とブラッシュアップを進めることで、本ロジックの説明力をさらに高めていきます。



チャレンジ② 資本市場での評価（非財務KPIとPBRの相関分析）

アビームコンサルティングと連携し、早稲田大学の柳教授による監修のもと、地域共創や人的資本といった非財務KPIがPBRの向上に、有意かつ望ましい相関で寄与していることを確認しています。

現時点で確認できていることは両者の相関であり、今後は、

分析と実務を反復しながらデータを蓄積し、非財務への取り組みとPBRとの関係性について、より多面的かつ継続的に検証していくことが課題です。こうした検証を積み重ねることで、非財務の価値が資本市場での評価とどのように結びついているのかを、確かな形で示していきたいと考えています。

地域共創戦略

地域共創を実現する取り組み ―観光―

地域における観光資源の維持・発展に取り組み、経済循環を促進することで魅力を高め、持続可能なまちづくりに貢献します。

▶ 旅館再生事業を起点としたまちづくり

山口県で約600年の歴史を有する長門湯本温泉において、当社グループは、事業承継課題を抱えていた老舗旅館「六角堂」の再生に向け、ファンドを活用した事業承継を支援しました。本件は、グループ3社が融資・出資・コンサルティング機能を結集し、温泉旅館の再生を起点に温泉街全体の活性化を目指したまちづくりプロジェクトです。

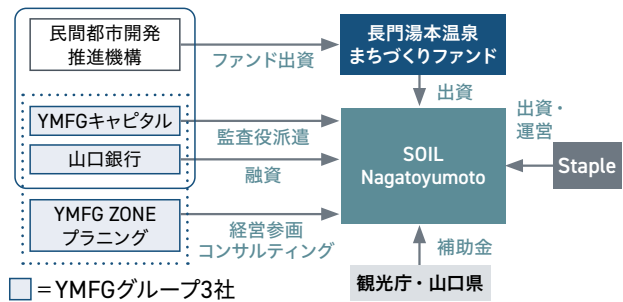
2025年3月には複合施設「SOIL Nagatoyumoto」を開業しました。1周年イベントには山口・広島・福岡を中心に約20組が出店するなど、温泉街の魅力向上や交流人口の創出につながっています。

こうした取り組みを通じて、本プロジェクトが地域に



SOIL Nagatoyumotoの外観

もたらした経済的インパクトは19億円に達しています。今後もエリア全体の価値向上を通じて、持続可能なまちづくりに取り組んでいきます。



□ = YMFGグループ3社

取り組みの詳細は、以下リンクをご参照ください。
<https://www.ymfg.co.jp/blog/soil/>

地域共創を実現する取り組み ―インフラ整備―

地域課題を踏まえ、官民が連携して地域資源や公共空間の活用を進めることで、交流人口の増加や地域のにぎわい創出につながるまちづくりに取り組みます。

▶ SIBを活用した社会課題解決

人口減少や高齢化が進むなか、地域課題は1者単独で解決することが難しくなっています。当社グループは、行政の成果連動型契約と民間資金を組み合わせることで社会課題の解決を目指すSIB（ソーシャル・インパクト・ボンド）に早くから着目し、案件形成に向けた基盤づくりを進めてきました。

2021年10月には株式会社ドリームインキュベータ（DI）と包括連携協定を締結し、翌2022年9月にはDIが運営する日本最大級のSIBファンドへ出資しました。また、同年10月にはYM-ZOP

を運営主体として地域金融機関初となる「SIB研究会」を設立。自治体や民間事業者との情報共有やノウハウの蓄積を進めることで、具体的な案件形成を支援しています。

こうした取り組みを通じて、地域金融機関としての資金仲介機能に加え、多様な主体を繋ぐコーディネーターとしての役割を発揮し、社会課題解決に向けた新たな官民連携モデルの構築を進めています。

山口市ずっと元気・PFS※プロジェクト

山口市が実施した公募型プロポーザルにおいてYM-ZOPが「山口市ずっと元気・PFSプロジェクト」の受託者に選定され、2025年10月に事業を開始しました。SIB事業において、地域金融グループが複数のサービス提供事業者を統括する受託者として選定されるのは全国初の事例です。

本プロジェクトでは、市内事業者が連携し、高齢者の健康増進や社会参加の促進につながるサービスを提供しています。2026年2月からはサービス体験会を開始。健康講座やスマホ教室、ドローン操縦体験など、健康づくりや生きがいづくりに資する多様なプログラムを展開しています。

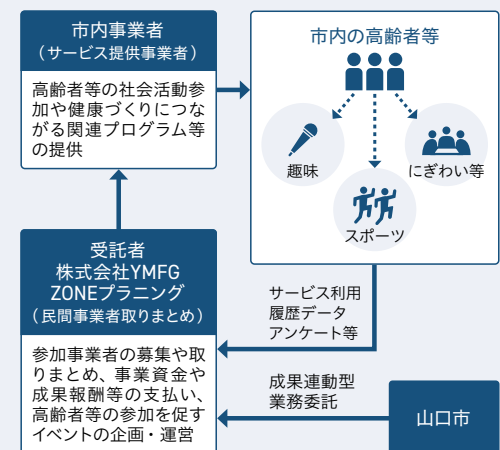


サービス体験会の様子

こうした活動を通じて、高齢者の健康寿命の延伸やQOL（生活の質）の向上を図り、地域コミュニティや地域経済の活性化につなげることを目指しています。

※PFS（Pay For Success）：成果連動型民間委託契約方式

取り組みの詳細は、以下リンクをご参照ください。
<https://www.ymfg.co.jp/blog/sib/>



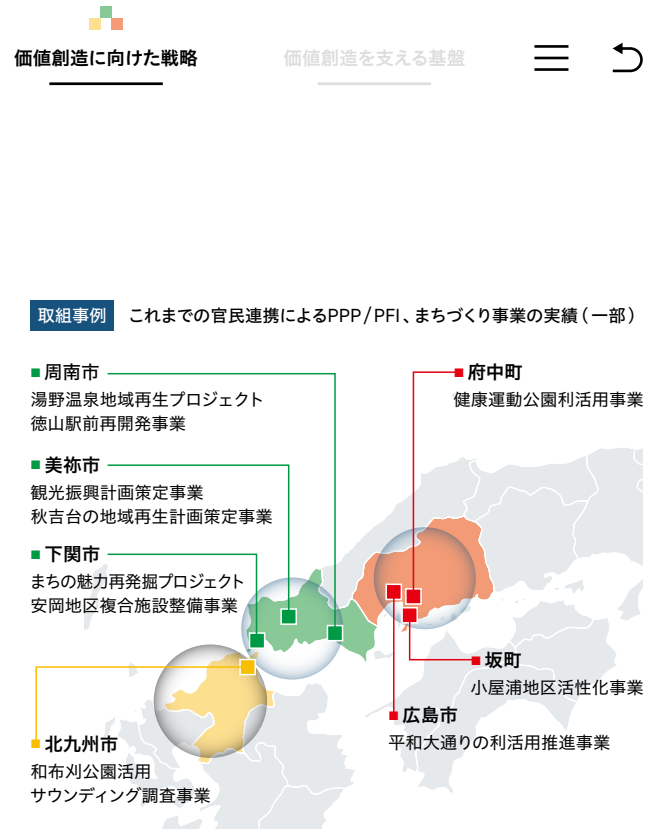
▶ PPP/PFIを活用したインフラ整備

当社グループは、PPP/PFI※を活用した、公共施設や社会インフラの整備・運営を支援しています。国土交通省認定PPPパートナーであるYM-ZOPの企画力と官民連携に関する豊富な知見、金融機関としての資金調達機能を強みとし、構想段階から事業化・実施まで一貫して伴走しています。

YM-ZOPは2018年から山口・広島・北九州で地域連携プラットフォームを運営し、セミナーや官民対話、アドバイザリー業務を通じて公共施設の整備・運営を支援してきました。2020年からは国土交通省の官民連携事業の推進のための地方ブロックプラットフォーム運営を受託し、2025年度からは活動範囲を全国へ拡大しています。

これまでに培った知見やネットワークを活かし、地域ごとの課題や将来像に応じた事業スキームの構築や官民連携の推進を通じて、持続可能な社会基盤の構築に貢献しています。

※PPP/PFI：民間の資金やノウハウを活用して公共施設や社会インフラの整備・運営を行う手法。



～同舟共命型ビジネスモデルを体現する人財③～ 多様な関係者と共に、地域の未来を構想する



YMFG ZONEプランニング
アシスタントマネージャー
梶原 壮介

私はYMFG ZONEプランニングで、観光・まちづくり分野における事業企画・推進を担当しています。現在は、瀬戸内海周遊クルーズ事業の事業化支援に取り組み、瀬戸内エリアならではの多島美や海峡景観、食文化などの地域資源を活かした新たな観光価値の創出に挑戦しています。事業化に向けては、自治体や観光事業者、交通事業者など多様な関係者との対話を重ねながら、それぞれの地域が持つ魅力や強みをどのようにつなぎ合わせ、新たな人の流れや地域の活力創出につなげていくかを検討しています。それぞれの立場や

想いを1つの方向性にまとめていく難しさを感じる一方、議論を通じて新たな可能性が見えてくる瞬間に大きなやりがいを感じています。答えのないテーマだからこそ、地域や関係者の想いを丁寧にかがめ、それぞれが目指す姿を共有しながら議論を重ねることを大切にしています。地域の将来を見据え、お客さまと同じ目線で伴走しながら構想を形にし、その実現を通じて持続可能な地域づくりにつなげていくことが、私にとっての同舟共命型ビジネスモデルの実践です。

TOPICS 「地域共創人財育成研修」～組織の枠を越えて地域の担い手を育成～

地域共創の取り組みを確かな力へと育てていくには、地域課題を自らのこととして捉え、主体的に行動できる人財が欠かせません。

当社グループでは、その中核を担う人財の育成に向け、「地域共創人財育成研修」を定期的実施しています。第3回目となる2025年度は、下関市、日立製作所、JR西日本に加え、新たに下関市内の地域企業4社が参画。参加者は所属の枠を越えて混成チームを組み、下関市中心部のまちづくりをテーマに、講義・ワークショップ・視察などを通じて地域資源の整理や課題解決策の立案に取り組みました。研修の成果として、観光施策や定住促進などをテーマとした事業案が発表されました。

当社グループは、今後もこうした越境学習を通じて、多様な

組織に所属する参加者が互いに学び合う機会を創出し、組織の枠を超えた人財育成の可能性を追求してまいります。



事業ポートフォリオ戦略

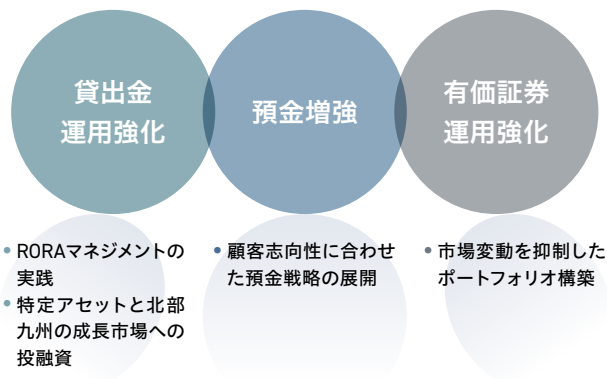
目指すべき姿

- 資本の効率性を志向したRORAマネジメントの実践により、お客さまの事業成長と当社グループの経済的価値を両立
- 「金利のある世界」に適応し、個人・法人問わず、預金商品関連の提供価値を向上
- キャピタル収益を含めた安定収益・評価益が計上できる有価証券ポートフォリオを構築

YMFG中期経営計画における戦略

当社グループは、持続的な成長と企業価値向上の実現に向け、グループ収益の大宗を占める金融ビジネスの収益力強化と資本効率の向上を推進しています。事業環境の変化を踏まえながら、リスクとリターンを意識した経営資源の最適配分を進めることで、金融ビジネスのさらなる高度化と収益基盤の強化を図っています。

その中核を担う「事業ポートフォリオ戦略」では、「貸出金運用強化」「預金増強」「有価証券運用強化」の3つを重点テーマに掲げ、収益力の強化とROE向上に取り組んでいます。



貸出金運用強化

RORAマネジメント

貸出金ポートフォリオの収益性改善によるROE向上に向け、収益とリスクを一体的に管理する「RORAマネジメント」に取り組んでいます。貸出金をアセットクラスごとに分類し、貸出金RORAとROAの両面から評価することで、資本効率や収益性の高い分野への経営資源配分を進めています。

中計では、シップファイナンス、ストラクチャードファイナンス、半導体関連需要を含む北部九州エリア向け貸出を成長分野と位置付け、積極的に取り組みます。一方で、主に東海道・近畿エリアの低RORAアセットについては見直しを進めるなど、ポートフォリオの最適化にも取り組んでいます。成長分野への重点配分と低採算アセットの見直しを通じて、収益性と資本効率の向上を図っています。

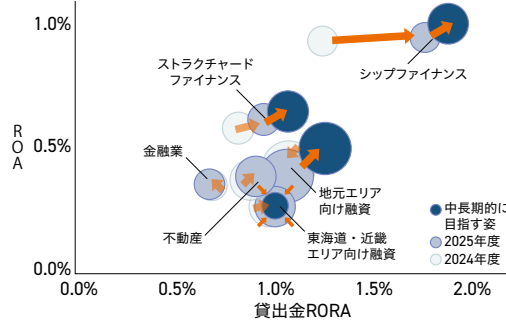
こうした取り組みの結果、2025年度は貸出金RORAが改善しました。特にシップファイナンスでは、実態を踏まえたリスクウェイト算出方法の見直しにより、貸出金RORAが大きく向上しています。また、ストラクチャードファイナンスではLBOローンなど高収益案件の積み上げを進め、収益力の向上につなげました。

一方、地元エリア向け融資では、一部、政策的な低利大口融資の影響により、収益性に課題が残りました。これを踏まえ、ハードルレートの設定など貸出プライシングの運営高度化を進めることで、収益性の改善に取り組んでいます。

今後も貸出プライシングの高度化やスプレッド改善を進める

とともに、RORAを重視したアセット運営を徹底することで、収益性と資本効率のさらなる向上を目指します。

中期経営計画における貸出金ポートフォリオの高度化イメージ

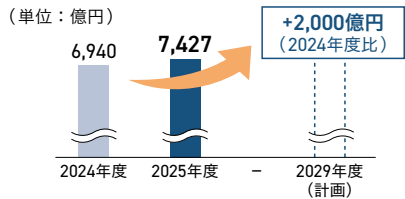


貸出金RORA	2024年度	2025年度	前期比
貸出金RORA※	1.00%	1.03%	+0.03pt
シップファイナンス	1.22%	1.74%	+0.52pt
ストラクチャードファイナンス	0.92%	1.04%	+0.12pt

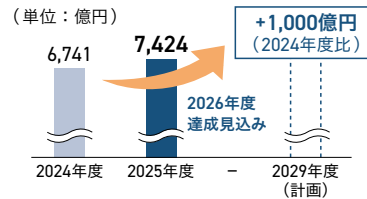
※各アセット毎の貸出金収益に同アセットに紐づく役務収益（手数料）を加味した利益と各アセット毎のリスクアセットをベースに算出

主要KPI

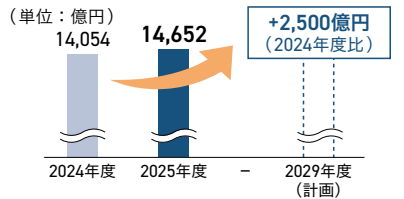
シップファイナンス平残



ストラクチャードファイナンス平残



北九州銀行貸出金平残



預金増強

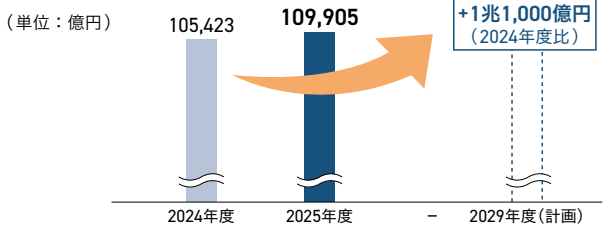
顧客志向性に合わせた預金戦略の展開

預金戦略においては、金融ビジネスの競争力を支える安定的な調達基盤の構築に向け、お客さまの志向や利用形態に応じた「量（規模）」と「質（粘着性）」の両面から預金増強を図ります。

「量」の面では、魅力ある商品の提供とタッチポイントの拡大を通じて個人預金の獲得を推進しています。2025年6月には「おまとめ定期」を導入し、わずか2か月間で約1,200億円の個人預金を獲得しました。また、北九州銀行ではインターネット専用の「スマート支店」を開設し、お客さまとの接点を九州エリアから全国へと拡大しています。加えて、九州エリアではショッピングモール等への店舗移転を進めることで、ファミリー層との接点強化にも取り組んでいます。

「質」の面では、当社グループの法人ネットワークを活用し、法人取引を起点とした従業員取引の拡充を進めています。給与振り込みや各種金融サービスの利用を通じてお客さまとの接点を深め、当社グループ3銀行を日常的に利用いただく環境を構築することで、安定的かつ粘着性の高い預金の積み上げを目指します。

預金平残（3行合算）



有価証券運用

市場変動を抑制したポートフォリオ構築

有価証券運用においては、市場変動の影響を抑制しながら安定的な収益を確保するため、リスクとリターンのバランスを重視したポートフォリオ運営を進めています。

2025年度は、中長期的な視点から低利回り資産の入れ替えを実施した結果、一時的に実現損益△8億円となりましたが、評価損の圧縮やデレージョンの短期化を進めることで、金利変動リスクの低減と収益基盤の強化を図りました。2026年度は、前期に実施したポートフォリオ改革の効果発現により、実現損益163億円を見込んでいます。今後も機動的な資産入れ替えを

継続し、市場変動への耐性向上と安定的な収益基盤の構築を進めます。2029年度には評価損益のプラス転換および実現損益250億円の達成を目指します。

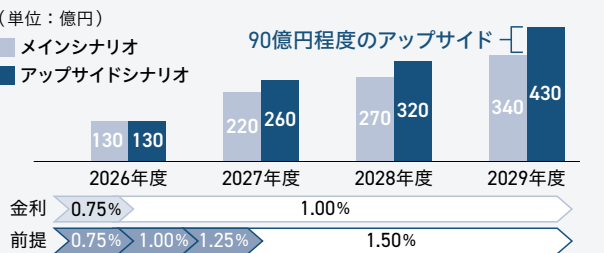
	2025年度	2026年度 (計画)	2029年度 (計画)
実現損益	△8億円	163億円	250億円
その他有価証券 (純投資) 評価損益	△388億円	—	プラス転換
国内債券 デレージョン	5.4年	4.8年	さらなる短期化

TOPICS

政策金利上昇による業績への影響（アップサイド要因）

2025年5月に公表した現中期経営計画は、ターミナルレート（政策金利の到達水準）を1.0%として策定しています。一方、市場ではターミナルレート1.5%超と見る動きがあり、当初想定を上回る利上げ余地が意識されています。政策金利の上昇は、一般的に金融ビジネスの収益押上げ要因となります。政策金利1.5%まで上昇した場合、当初の現中計策定時の前提と比較して、約90億円の資金収支改善効果を見込んでいます。

邦貨資金収支へのインパクト（2025年度実績からの増加益）



マルチバンク・シングルプラットフォーム

当社グループは、現中期経営計画の基本目標の1つに「マルチバンク・シングルプラットフォーム（以下、MB／SP）の深化」を掲げています。MB／SPとは、山口銀行、もみじ銀行、北九州銀行の3銀行が、それぞれの地域で培ってきたブランドや営業

体制を維持しながら、本部機能、人財マネジメント、システムを共通化し、グループ全体を一体的に運営する経営モデルです。この経営モデルにより、地域金融機関としての強みを活かしながら、グループ総合力の発揮を目指しています。

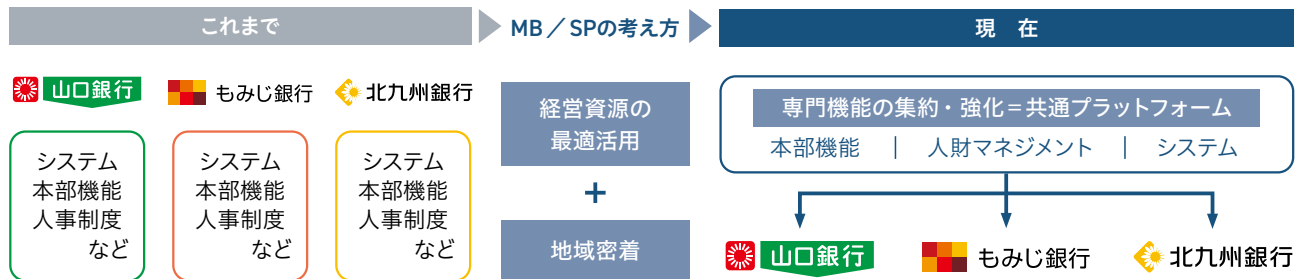
マルチバンク・シングルプラットフォームの考え方

当社グループは、地域金融機関として最も重要な強みである地域との繋がりやお客さまとの接点を維持しながら、グループ全体の経営資源を有効活用することで、地域密着経営と経営資源の最適活用の両立を図っています。

その実現に向けて、本部機能の集約、人事制度・採用を含む人財マネジメントの強化、システムの共通化を進めることで、各銀行に分散していた機能やノウハウをグループ横断で活用でき

る体制を構築しています。これにより、DXや地域共創などの専門機能を集約・強化し、より高度で専門的なサービスを提供できる基盤を整えています。

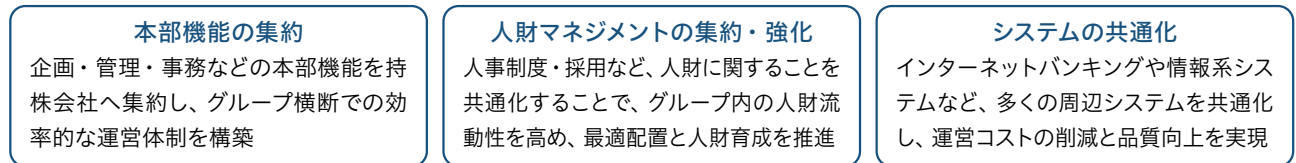
また、共通化したシステム基盤のもとでデータ活用やDXを推進することで、業務運営の高度化やソリューション提供機能の強化につなげています。MB／SPは、地域密着経営を維持しながらグループ総合力を発揮するための経営基盤として機能しています。



これまでの取り組み

当社グループは2006年の持株会社設立以来、グループ経営の一体化に取り組んできました。企画・管理・事務などの本部機能の集約、人事制度の統一、採用活動の一本化に加え、周辺システムの共通化を段階的に進めています。

こうした取り組みにより、3銀行が個別に保有していた機能や資源をグループ全体で活用できる体制を整備してきました。現在はMB／SP深化の最終フェーズとして、勘定系システム統合に取り組んでいます。



マルチバンク・シングルプラットフォームが実現すること

MB／SPにより、本部機能やシステムの共通化が進み、グループ全体で経営資源をより効果的に活用できる体制が整います。創出した人財や資金を成長領域へ再配分することで、地域やお客さまの課題解決に向けた取り組みを強化しています。

また、グループ共通の基盤を統合することで、データ活用やAI活用を効率的に推進できる環境を整備しています。これにより、業務の高度化や生産性向上に加え、お客さまへの提案力やソリューション提供機能の向上につなげています。

さらに、共通化した経営基盤は、新たなサービスの展開や外部パートナーとの連携を支える基盤としても機能しており、変化

するニーズに応じた価値提供を可能にしています。

2029年1月には、統合された勘定系システムが稼働する予定です。これにより、複数の銀行を実質的に1つの経営基盤で運営する体制が完成します。今後は、データ活用やAIの高度化、業務プロセス改革をさらに推進し、グループ総合力の一層の向上を図ります。

当社グループは、MB／SPを持続的な成長を支える経営基盤として深化させることで、地域やお客さまへの提供価値の向上と地域経済の発展につなげていきます。

IT・コストマネジメント戦略

目指すべき姿

- 既存業務運営コストを削減し、「成長投資」を最大限実行できている状態

勘定系システム統合の実現がYMFGの独自性と競争力の源泉となる

IT統括部長 原田 紘幸

2001年山口銀行入行。営業店で銀行業務を幅広く経験したのち、本部に異動しシステム開発を経験。システム開発会社へ出向し、帰任後は数多くの全社横断の業務デジタル化推進プロジェクトに参画。2020年6月、DX戦略部立ち上げとともに同部の初代部長に就任。2022年4月には地域のデジタル化を推進するグループ会社であるデータ・キュービックス（現：YMFGグロースパートナーズに統合）代表の任に就く。2023年4月より現職。



マルチバンク・シングルプラットフォームを次のステージへ

IT統括部長として、現在最も重要なミッションは3銀行の勘定系システム統合とサイバーセキュリティの強化（サイバーセキュリティ [（詳細 >> P96）](#)）です。当社グループは2006年の経営統合以降、地域に根差した銀行ブランドや営業体制を維持しながら、本部機能の集約や業務・システムの共通化を進めてきました。勘定系システム統合は、その集大成であり、MB／SPを完成させるための最終フェーズと位置付けています。

勘定系システムは、預金・融資・為替など銀行業務の根幹を担うシステムです。その統合が難しいのは、単に複数のシステムを一つにまとめればよいものではなく、銀行ごとに商品やサービス、業務プロセスが異なり、業務やシステムのあり方を同時に見直す必要があるからです。誰も手を付けたことがない領域であり、運用・管理の効率化や開発生産性の向上に向けた余地が大きく残されています。

当社グループがこの難易度の高い取り組みに挑戦できる背景には、長年にわたり進めてきた業務・システムの共

通化と、自社開発で培ったシステム開発に関する高い知見があります。当社グループは勘定系システムを自社開発してきた歴史があり、共同化システム※へ運営移行した現在も、要件定義や設計に主体的に関与する技術や知見は、連綿と受け継がれています。当初は開発ベンダーから実現が困難との見解が示されましたが、システム構成を一つひとつ分解・検証しながら開発ベンダーと議論を重ねることで、実現に向けた道筋を描くことができました。これは、IT統括部が単なるシステム管理部門ではなく、経営戦略をシステムとして具現化する専門性を備えているからこそ、実現できたものだと考えています。

2029年1月の稼働開始に向け、現在、要件定義・設計を順調に進めています。稼働後は3銀行のシステム基盤を実質的に統合することで、勘定系システムの運用コストを約30%、10年間で約50億円削減する見込みです。その後も年間数億円規模の削減効果が継続し、将来にわたる収益基盤の強化に寄与します。

勘定系システム統合の真の価値

この取り組みの価値はコスト削減だけではありません。複数の銀行が1つのシステム基盤を活用することで、システム開発や運用の柔軟性が高まり、グループ経営の選択肢が広がります。また、共通基盤の上でデータやAIの活用を進めやすくなり、新たなサービスの創出や業務高度化にもつながります。地域に根差した銀行ブランドと営業体制を維持しながら、一見すると競争優位につながりにくい勘定系システムを統合することで、新たに創出した経営資源を成長領域へ再配分する。これこそが、当社グループが目指すMB／SPの姿です。

※共同化システム：Chance共同化システムを指し、複数の地域金融機関が共同で利用する勘定系システム。ハードウェアや基盤部分を共通利用することで運営効率を高める一方、各金融機関は業務アプリケーションや商品・サービスに関する機能を個別に構築できる仕組みとなっている。当社グループにおいても現在の勘定系システム基盤として利用している。

金融機関を取り巻く環境は、テクノロジーの進化やサイバーセキュリティリスクの高まりなど、大きく変化しています。システムの安全性を確保し、お客さまに安心してご利用いただける環境を提供しながら、当社グループの持続的な成長を実現するには、堅牢性と柔軟性を兼ね備えた経営基盤が不可欠です。勘定系システムの統合は、その構築に向けた重要な取り組みであり、MB／SPを次のステージへと進める挑戦でもあります。2029年1月の稼働開始に向けて、プロジェクトを着実に推進していきます。

DX戦略 ―人とデジタルの力で地域金融の未来を切り拓く

目指すべき姿

- DX戦略の実現により、同舟共命型ビジネスモデルを下支えする仕組みを構築
- 成長戦略領域へ人的リソースを最大限配分できる環境を構築

人とAIが協働し、グループ総合力を最大化する

DX戦略部長
山根 文直

2000年山口銀行入行。東京支店等、営業現場で経験を重ね、2017年に尾道支店長に就任。その後、大阪支店長を経て、2022年4月より当社DX戦略部長に就任。

DXで顧客接点と業務プロセスを変革する

私はこれまで広島、大阪、東京などで法人営業に携わってきました。その経験を通じて強く感じてきたのは、お客さまへの提案力は個人の能力や経験だけでは限界があるということです。優れた営業担当者ほど豊富な知識やネットワークを持っています。しかし、それが個人の中に留まっていたは組織全体の力にはなりません。若手行員に経験そのものを与えることはできませんが、ベテランが持つ情報にアクセスできるようにすることや、経験から得た知見を組織の資産として蓄積することはできます。誰が担当しても高いレベルでお客さまを理解し、提案できる環境をつくりたい。その思いが、私がDXに取り組む原点です。

創出した時間を価値創造へつなげる

DXという効率化が注目されがちですが、私たちは効率化そのものを目的にはしていません。昨年導入した住宅ローン業務の統合プラットフォームでは業務工数を43.5%削減しましたが、本当に重要なのはその先です。生み出した時間や人員をお客さまとの対話や課題解決、新たな収益機会の創出に振り向けることができるようになります。DXの本質は削減ではなく再配分にあります。

生成AIについても約2,600名の社員が日常的に利用しており、現場での活用が広がっています。今後はAIがお客さまとの対話履歴や取引情報を分析し、営業担当者へ「次の一手」を示唆する世界を目指しています。ただし、主役はあくまで人です。AIは経験の差を埋めることはできませんが、お客さまと向き合い、信頼関係を築き、価値を届けるのは人の役割です。

DX戦略は、「営業DX」「業務DX」「チャネルDX」「AI・データ基盤」を一体で進めています。どれか1つだけでは、お客さまへの提供価値は高まらないからです。営業活動やお客さまとの接点、業務プロセス、データ活用をつなぐことで、お客さまへの提供価値を高めることが目的です。例えば、現在進めている新CRM基盤では、営業店やコンタクトセンター、アプリなどの情報をつなぎ、営業担当者、本部専門部署、グループ会社が同じ情報を共有できる環境を整えています。これは単なるシステム導入ではなく、「属人営業から組織知営業へ」の変革だと思っています。

私はシステム部門出身ではありません。営業出身だからこそ、「営業現場で使われ続けるのか」を常に問いながら進めています。そして、DXは導入してからが本番です。現場で使われ、営業行動が変わり、お客さまへの提案につながって初めて価値が生まれます。そのために私たちは、構想から実装、定着まで一貫して責任を持ち、現場の声を取り入れながら常に改善を続けています。

「ヒトを変えるのではなく、仕組みを変える」。私はこの考え方を大切にしています。個人の経験や勘に依存する営業から、組織の知見とデータを活用する営業へ。その変革を通じてお客さまへの提供価値を高め、その成果をYMFGの収益力と企業価値向上につなげていく。DXは目的ではなく、そのための手段です。これからも現場に根差したDXを、愚直に進めていきたいと考えています。

DX戦略における4つの重点テーマ

DX戦略は、現中期経営計画の「基本目標3 マルチバンク・シングルプラットフォームの深化」を構成する重要な柱の1つとして位置付け、4つの重要テーマに基づいて推進しています。

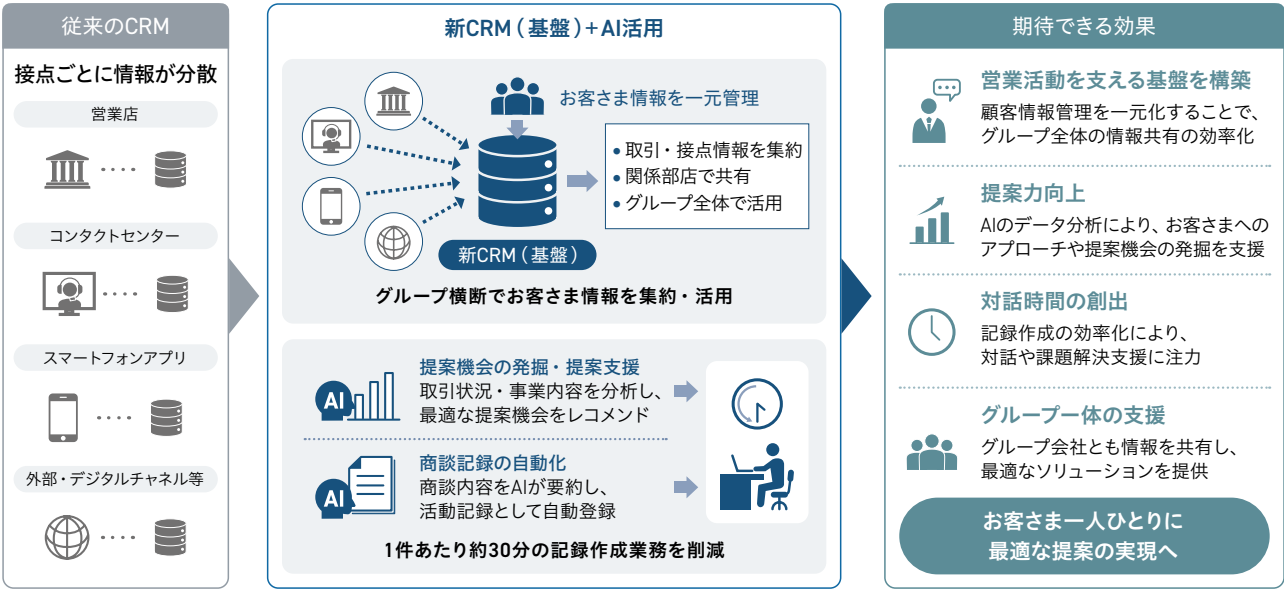
4つの重点テーマ	01 営業DX		【デジタル・データを活用した営業への変革】 グループで顧客情報を一元管理し、ノウハウの蓄積および営業・提案の質・業務効率の向上を図り、お客さまへの提供価値を高める
	02 業務DX		【本部集中化・事務簡素化の実現】 業務プロセスの標準化・自動化を通じて、業務の質とスピードを両立させ、人的リソースの戦略領域への再配置に取り組む
	03 チャネルDX (マスリテール戦略)		【スマホポータルアプリを中心としたコミュニケーションへの変革】 非対面チャネルの利便性と機能性を強化することで、お客さまとの接点を拡大・強化し、顧客体験の向上に取り組む
	04 DX基盤整備 (AI・データ活用・人財育成)		【AI・データを活用した意思決定・業務遂行が日常的に行われる組織への変革】 AIやデータを活用した業務高度化を支えるシステム基盤の整備と、DXリテラシー向上に向けたDX人材の育成を一体的に推進

営業DXーデータと組織知を活用し、グループ総合力を発揮する営業へ

当社グループは、データと組織知を活用し、お客さま一人ひとりに最適な提案を行う営業モデルへの変革を進めています。営業店やコンタクトセンター、デジタルチャネルなど複数の担当者の経験や知見に加え、データに基づいた営業活動の実現を目指しています。

その基盤として、2026年3月に山口銀行、もみじ銀行、北九州銀行の3銀行で顧客情報管理システム(CRM)を刷新しました。従来は顧客接点ごとに分散していた情報を一元化し、お客さまの取引状況や接点履歴を関係部店が共通の情報基盤上で把握できる環境を整備しました。これにより、お客さまへの提案の質向上や対応の迅速化を図るとともに、営業活動を支える基盤を構築しています。

また、新たに整備した基盤を活用し、AIやデータ分析の活用も進めています。CRMに蓄積されたデータを活用し、お客さまへのアプローチや提案機会の発掘を支援する仕組みの高度化を進めています。加えて、商談内容の音声データをAIが要約し、活動履歴の作成を支援する仕組みも活用しており、活動記録作成の効率化を通じて、お客さまとの対話や課題解決支援により多くの時間を充てられる環境づくりを進めています。今後は、グループ会社へのCRM展開を通じて、グループ一体でお客さま支援体制の構築を進めていきます。また、取引履歴やデジタルチャネルで得られるデータの活用を拡大し、AIや分析機能の高度化を進めることで、お客さまへの提供価値向上とグループ総合力の発揮につなげてまいります。



DX戦略 ―人とデジタルの力で地域金融の未来を切り拓く

業務DX－効率化により、人的リソースを営業分野へ再配分する

融資業務、預金・為替業務について、業務フローを抜本的に見直すことでの標準化と効率化を進めています。融資業務については、融資業務担当者150名を営業人員へシフトし、お客さまとの対話や課題解決に注力できる体制を構築します。

ローン業務のデジタル化

2024年12月、住宅ローン業務に統合プラットフォーム「nCino」を導入し、申込から契約までを1つの基盤上で完結する仕組みへ刷新しました。現行業務をシステムで再現するのではなく業務そのものを標準的な形に合わせる方針を徹底した結果、現在は9割を超える申込がこの仕組みを経由し、業務量を約4割削減しています。

この成果を踏まえ、現在は住宅ローンで確立した業務プロセスや定着ノウハウを、無担保ローン領域へと展開を進めています。

事業性融資業務のデジタル化

事業性融資では、ベテランの経験と勘に依存してきた与信判断のノウハウを組織の資産へ転換し、品質のばらつきや継承の難しさという課題の解消に取り組んでいます。

併せて、人とAIの協働による与信判断の高度化を進めています。2026年3月に取引先の定性情報を整理するAIエージェントを3行へ導入し、2026年7月には若手社員の壁打ちや財務分析を支援するエージェントの利用を開始しました。情報の収集や

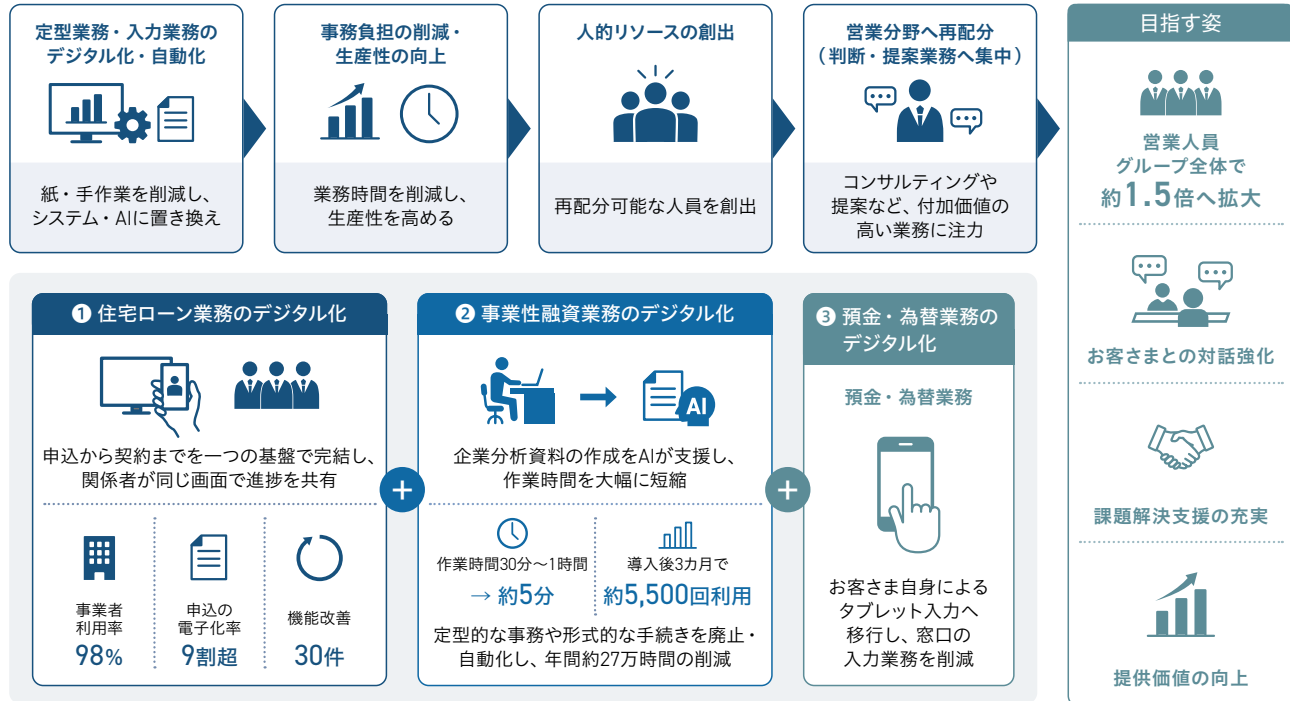
整理はAIが担い、人はお客さまとの対話と最終的な判断に注力します。この役割分担を業務に組み込むことで、経験の差を補いながら判断の質を高めていきます。

書類の作成や確認に多くの時間を要している点も課題です。定型的な事務や形式的な手続きを廃止・自動化し、年間約27万時間の削減を目指します。融資系システムについても現中期経営計画の期間中の更改に向けて検討しており、担当者がお客さまと向き合う時間を広げていきます。

預金・為替業務のデジタル化

口座開設や諸届など店頭で時間を要する手続きを本部担当者が画面を通じて案内し、手続きを受け付ける「リモート窓口」を導入し、2025年12月に対象店への設置を完了しました。今後は新しい営業店システムの導入により、お客さま自身がタブレットで入力し、社員がサポートする「セミセルフ方式」へ移行します。また、伝票へのご記入やお待ちいただく時間を削減するとともに、現金の入出金もお客さま自身で行っていただくことで、窓口の現金タッチレス化を進めます。

こうした取り組みを通じて創出した人的リソースを営業分野へ再配分し、現中計最終年度までに営業に従事する人員をグループ全体で約1.5倍へ拡大することを目指しています。



チャネルDX－リアルとデジタルを融合し、最適な顧客体験を提供

お客さまとの接点は、店舗、担当者訪問に加え、コンタクトセンター、スマートフォンアプリ、ウェブサイトなど多様化しています。当社グループは、どの接点でも一貫したサービスを提供できるよう、リアルとデジタルをつなぐ基盤整備を進めています。

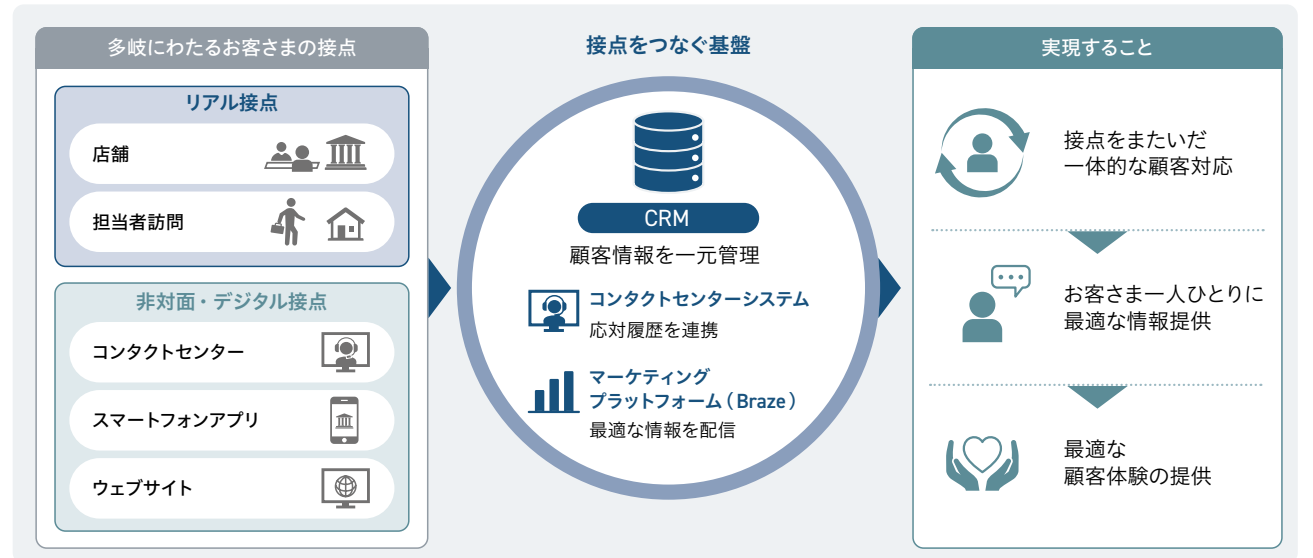
その一環として、CRMの刷新に併せてコンタクトセンターシステムも刷新し、情報を一元管理できる環境を整備しました。これにより、接点をまたいでお客さまの状況や対応履歴を共有できるようになり、一体的なお客さま対応が可能となりました。

また、Brazeを活用したマーケティングプラットフォームを整備し、お客さまの取引情報に加え、スマートフォンアプリやウェブサイトなどのデジタル行動データも活用した情報発信を開始しています。従来のような属性別の一斉配信から、お客さま一人ひとりの関心やニーズに応じた情報提供へ転換を進めています。

今後は、スマートフォンアプリ通知、メール、SMSなど複数のチャネルの中から、お客さまごとに最適な手段とタイミングをAIが判断し、情報をお届けする仕組みの構築を進め、真のOne to

Oneマーケティングを実現することで、お客さま一人ひとりに最適化されたコミュニケーションを目指します。

併せて、各銀行のスマートフォンアプリについても、お客さまに必要な情報へよりスムーズにアクセスできる環境を整備するとともに、サービス提案の高度化を進めています。今後もリアルとデジタルの融合を進めることで、全ての接点で一貫した顧客体験の提供を目指します。



DX基盤整備－データと人財をつなぐ基盤整備

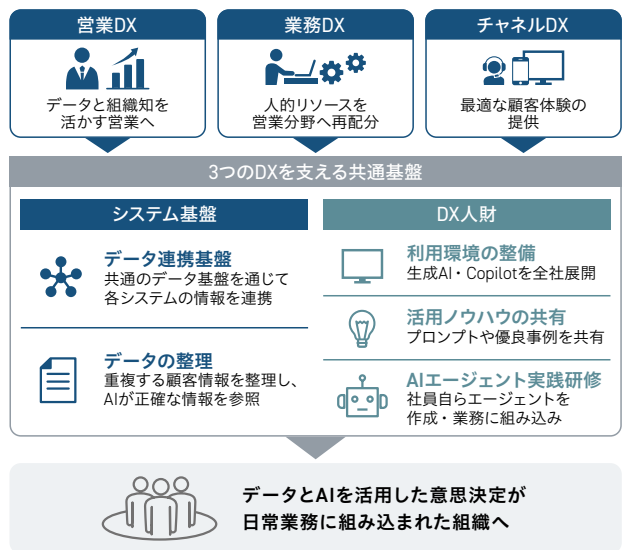
営業DX、業務DX、チャネルDXの各分野で進めてきた変革を支えているのが、システム基盤と、それを活用する人財です。当社グループは、この両輪を一体で整備しています。

システム基盤では、CRMの刷新にあたり、各システムを個別につなぐのではなく、共通のデータ連携基盤を通じて情報を連携する仕組みを整備しました。併せて、複数のシステムに分散していた顧客情報を整理・統合し、正確なデータを活用できる環境を構築しています。これにより、AIによる分析や提案の精度向上につなげています。

また、2026年1月にはMicrosoft Copilotを全社展開し、AIからの確かな回答を引き出すためのプロンプトを共有する仕組みを設け、社内コンテストで高い評価を得たものや現場の工夫から生まれたものを全社で活用しています。これにより、AI活用の経験にかかわらず、誰もが一定水準で利用できる環境を整えています。

さらに、こうした利用の広がりを業務そのものの変革につなげるには、業務を最もよく知る社員自身がAIの活用方法を考え、形にできるDX人財が欠かせません。そこで今年度から、業務部門の社員がAIエージェントを設計・実装するための実践型研修を開始しました。AIを与えられたツールとして使う段階から、現場の課題に応じて社員が自ら業務に組み込む段階へと移行し、取り組みを進めています。

今後は、AI活用の裾野をさらに広げるとともに、社員がAIに指示するだけで、必要な情報の検索や資料作成、各種手続きが行える環境の実現を目指します。システム基盤とDX人財の双方を強化することで、データとAIを活用しながら、より迅速かつ的確に意思決定できる組織への変革を進めます。



人財マネジメント戦略

目指すべき姿

- 各事業における成長戦略と連動した人財ポートフォリオを構築

自律型人財が支える価値創造

執行役員
経営統括本部長
繁富 弘樹

2003年山口銀行入行。営業現場で経験を重ね、2019年に尾道支店長に就任。2025年4月より当法人財支援部長、2026年4月より現任。



価値創造を支える経営基盤としての人財マネジメント

「価値創造の源泉は人財である」。私はこの言葉を、人財戦略を担う立場としてだけでなく、長年営業現場で地域企業と向き合ってきた一社員として強く実感しています。

YMFGが掲げる「地域の豊かな未来を共創する」というパーパス、そして現中期経営計画（以下、現中計）の中核である「同舟共命型ビジネスモデル」は、制度や仕組みだけで実現できるものではありません。地域やお客さまと同じ舟に乗り、課題の本質に向き合い、共に未来を切り拓く。その担い手となるのは社員一人ひとりです。

私たちが目指すのは、自ら学び続け、高い専門性と挑戦

する意志を持って、お客さまや地域の課題解決に向き合える人財です。専門知識やスキルを磨くだけでなく、多様な知見を結び付けながら新たな価値を創出できる人財こそが、YMFGの価値創造を支える存在だと考えています。

人財マネジメントの本質は、経営戦略の実現に必要な人財を明確にし、その人財が集い、成長し、それぞれの力を最大限発揮できる組織をつくることにあります。当社グループでは、人財マネジメント戦略を経営戦略と一体で推進し、各事業戦略と連動した人財ポートフォリオの構築を進めています。

「働きがい」と「働きやすさ」の両立を目指して

必要な人財ポートフォリオの構築は、採用・育成・配置・評価・報酬といった制度を整えるだけでは実現できません。社員が成長や挑戦への意欲を持ち、その力を持続的に発揮できる環境をつくることが重要です。

私は、その鍵を握るのが「働きがい」と「働きやすさ」の両立だと考えています。働きがいとは、自らの仕事の意義や地域への貢献を実感しながら成長できることです。一方、

働きやすさとは、多様な人財が安心して能力を発揮できる環境を整えることです。働きがいだけでは挑戦は長続きせず、働きやすさだけでは成長や変革は生まれません。両者が相互に機能することで、人財マネジメントサイクルの各段階に好循環が生まれ、人財ポートフォリオの充実につながると考えています。

一人ひとりが自ら挑戦を選べる組織へ

私が実現したいのは、社員一人ひとりが自律的にキャリアを描き、自ら挑戦を選択できる組織です。

地域課題はますます複雑化しており、従来の金融サービスだけでは応えきれないテーマも増えています。こうした時代だからこそ、多様な専門性を持つ人財が互いに学び合い、協働しながら新たな価値を生み出すことが求められます。その積み重ねが、YMFGならではの競争力になると考え

ています。

そのためには、会社と社員が一方通行ではなく、共に成長する関係でなければなりません。会社は目指す方向性と成長機会を示し、社員は自分自身の希望キャリアに基づいて自律的に学び続ける。そして上司は対話を通じて一人ひとりの挑戦と成長を支える。この関係を組織全体に根づかせていきたいと考えています。

粘り強く、着実に取り組む覚悟

人財ポートフォリオの構築や組織風土の変革は、一朝一夕に実現できるものではありません。制度を整えるだけでなく、経営の意思を伝え続け、対話を重ねながら組織に根づかせていく地道な取り組みが不可欠です。だからこそ、短期的な成果に一喜一憂するのではなく、長期的な視点で人と組織に向き合い続けることが重要だと考えています。

人財こそが価値創造を支える最も重要な経営基盤です。その信念のもと、社員一人ひとりの可能性を引き出し、その力を価値創造へとつなげていくこと。それが私に託された使命であり、これからも粘り強く向き合い続けていきたいと考えています。

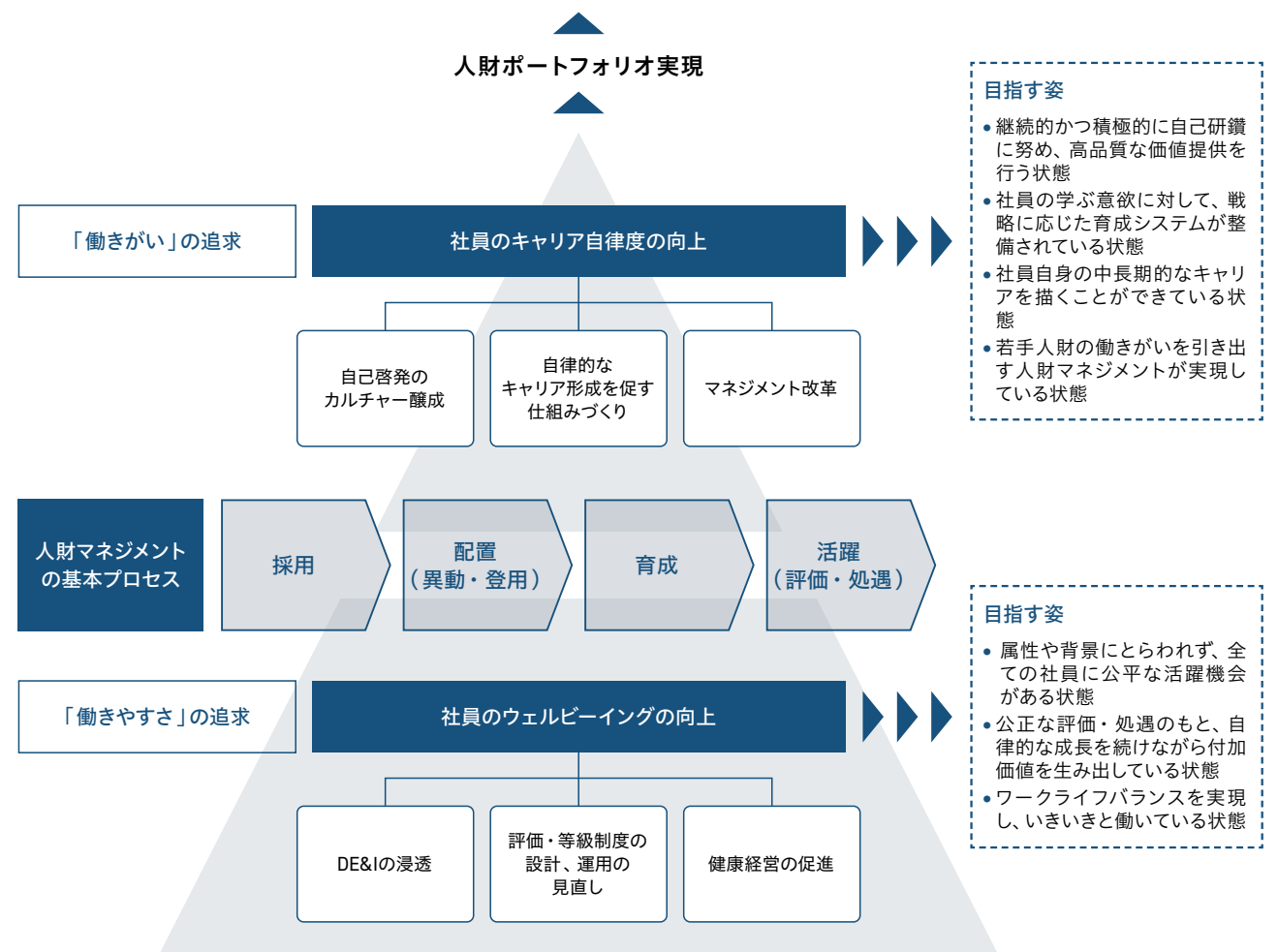
人財マネジメント戦略の全体像

当社グループは、人財マネジメント戦略を価値創造プロセスの実現を支える成長エンジンと位置付け、現中計の基本目標1・2と連動した人財ポートフォリオの構築を目指しています。

人財ポートフォリオの構築に向けては、各事業戦略の実現に必要な人財像を領域ごとの人員数や専門性の観点から定義し、必要人財の採用、専門性向上に向けた育成、適材適所の配置、多様な人財の活躍促進を一体的に進めています。

こうした取り組みを支える基盤として、多様な人財が能力を最大限発揮し、活躍し続けられる組織を実現するため、「働きがいの追求」と「働きやすさの追求」を人財マネジメントの両輪として推進しています。これらの取り組みを通じて、事業戦略の実現に必要な人財の確保と活躍を促進し、現中計の実現と企業価値向上につなげていきます。

地域課題解決のプラットフォームへ進化 （同舟共命型ビジネスモデルの実現）



人財マネジメント戦略

テーマ①

働きがい

を追求するための主な取り組み

主な取組事項

- 自己啓発のカルチャー醸成
- 自律的なキャリア形成を促す仕組みづくり
- マネジメント改革

目指す姿

- 継続的かつ積極的に自己研鑽に努め、高品質な価値提供を行う状態
- 社員の学ぶ意欲に対して、戦略に応じた育成システムが整備されている状態
- 社員自身の中長期的なキャリアを描くことができている状態
- 若手人財の働きがいを引き出す人財マネジメントが実現している状態

教育投資の拡大

採用

配置
（異動・登用）

育成

活躍
（評価・処遇）

成長戦略と連動した人財ポートフォリオの構築に向け、必要な成長機会や学習環境の整備を進めた結果、教育投資額は総額・一人当たりともに拡大しています。

また、全社一律の画一的な研修を相対的に縮小し、役割やスキルレベル、キャリア選択に応じた個別最適な学習機会への投資を拡充しています。社員一人ひとりが自律的に学び、必要な専門性を主体的に高めることで、事業戦略の実現を支える人財の育成につなげています。

教育投資の概要

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
教育投資額※	70百万円	143百万円	220百万円	154百万円	254百万円
一人当たり教育投資額	1.8万円	3.8万円	6.0万円	4.2万円	7.1万円
総研修時間	約35,900時間	約36,900時間	約55,900時間	約69,700時間	約79,700時間
総研修受講者数(延べ人数)	約4,200名	約5,500名	約8,700名	約9,400名	約9,200名

※研修実施や学習サービス利用にかかる金額のみを算出。研修参加にかかる交通費等の周辺費用は含まない。

研修によるスキル充足

採用

配置
（異動・登用）

育成

活躍
（評価・処遇）

人財ポートフォリオの実現に必要な重点スキルの獲得に向け、対象領域ごとの研修を実施しています。全社員のマインドセットやポータブルスキルの強化に加え、成長戦略領域におけるケイパビリティ獲得、事業ポートフォリオ領域における専門性

向上を推進しています。その結果、重点スキル充足者数は着実に増加しており、成長戦略の実現に必要な専門人財の育成・確保につながっています。

主な研修体系（2025年度）

対象領域・対象者	目的	主な研修
コーポレート部門領域	・経営人財の育成と企画・管理部門の強化	・部長経営講座 ・リスク管理研究講座 ・内部監査研究講座 ・銀行経理研究講座 ・サイバーセキュリティ研究講座 ・新任本部署員企画力向上講座
成長戦略領域	・ケイパビリティ獲得に向けた外部知見・人財の導入	・事業成長支援人財育成研修（コース別） ・リモートアドバイザー育成プログラム ・ウェルスマネージャー育成プログラム ・地域共創人財育成研修 ・ファイナンシャルアドバイザー育成プログラム
事業ポートフォリオ領域	・法人・市場対応力のスキル強化と専門性向上 ・内部事務担当者育成強化	・法人営業マインドセット研修 ・顧客課題解決研修（コース別） ・シップファイナンス研修 ・事業再生支援研修 ・融資判断基礎研修（コース別） ・サステナブルファイナンス研修 ・事業承継・資産承継研修（コース別） ・預かり資産研修（コース別）
全社員対象	・マネジメント力やポータブルスキルの強化	・コンピテンシー関連研修（課題解決思考研修、戦略的思考研修、合意形成研修、コーチングコミュニケーション研修等） ・マネジメント関連研修（次世代経営人財育成研修、キャリア形成支援研修等） ・DE&I関連研修（女性リーダーシップ研修、アンコンシャスバイアス研修、女性リーダーマインドセット研修等） ・DX関連研修（DX推進リーダーシッププログラム、データ活用研修、生成AI活用研修、データサイエンティスト研修等） ・階層別研修

学びと成長を支える自己啓発文化の醸成

社員一人ひとりが自律的に学び続けることが、専門性の向上およびお客さまへの価値提供の高度化につながるとの考えのもと、自己啓発を促進する企業文化の醸成に取り組んでいます。

そのため、社員が自らの成長課題を認識し、必要な学びを主体的に選択・実践できる環境の整備を進めています。役割やスキルレベルに応じた学習機会の提供に加え、全社員が利用可能なオンライン学習サービスの導入により、時間や場所にとらわれない学習機会を提供しています。今後は、基礎知識の習得をオンライン学習サービスで標準化するとともに、研修（集合・オンライン）をより実践的な内容に転換することで、社員の自律的な学びを支援し、成長戦略の実現を支える人財の育成につなげていきます。

オンライン学習サービス利用希望率

93.0%が学習サービス利用を希望

オンライン学習サービスアカウント付与対象者：4,068名
（基幹社員＋嘱託社員）
利用希望者：3,783名

利用希望者

93%

挑戦と成長を支えるマネジメント改革

採用

配置
（異動・登用）

育成

活躍
（評価・処遇）

当社グループは、社員が能力を最大限発揮し、自律的なキャリア形成や新たな挑戦に踏み出せるよう、社員のマネジメント力の強化と、上司による部下マネジメントを支援する取り組みを継続的に行っています。

具体的には、階層別マネジメント研修に加え、対話・傾聴を強化する「1on1ミーティング」や、マネジメントに関わる自己認識

と他者認識のギャップを可視化し行動変容を促す「360度フィードバック」、無意識の偏見に気付くための「アンコンシャス・バイアス研修」などを実施しています。また、各職場の上司がタレントマネジメントシステムを活用し、部下の保有スキルや希望するキャリア、エンゲージメント状態を把握できる体制を整備しており、一人ひとりに応じた育成や活躍支援につなげています。

社員エンゲージメントの可視化

採用

配置
（異動・登用）

育成

活躍
（評価・処遇）

社員エンゲージメントや組織文化の状態を継続的に把握するため、毎年1回、全社員を対象に社員意識調査を実施しています。

2025年度の同調査では、従来の「満足度」の測定に焦点を当てた内容から「エンゲージメント」の測定に焦点を当てた内容へ刷新しました。これは、人財マネジメント戦略における「働きがいの向上」と連動する見直しであり、今後より一層、各種人事施策の効果測定や、新たな課題の把握が可能となります。

エンゲージメント調査結果（2025年度）

トータルエンゲージメント

3.63pt

仕事へのエンゲージメント

3.57pt

職場へのエンゲージメント

3.75pt

会社へのエンゲージメント

3.55pt

2025年度回答率

93.6%

パーパスへの共感を深める経営との対話

社員エンゲージメントを高める最大のドライバーは、「自らの仕事が会社の目指す方向とつながっている」という実感です。YMFGでは2023年度より、社員と経営層（代表取締役社長CEO、グループ内銀行頭取）が直接対話する「YMFGタウンホールミーティング」を継続しています。

この取り組みは、当社グループのパーパスや中計の方向性を共有し、参加者同士の双方向の対話を通じて相互理解を深める場です。一人ひとりの日々の仕事と経営戦略、さらには地域やお客さまへの価値提供とのつながりを実感し、パーパスへの共感を深める機会として位置付けています。

タウンホールミーティングの開催概要

	2023年度	2024年度	2025年度
開催回数	20回	15回	15回
参加者数	741名	352名	418名

Q. 社長や頭取と対話するなかで、当社グループの方向性や思い・考えに共感できましたか？

A.（選択式）

4：かなり共感できた

71.3%

3：やや共感できた

28.7%

2：あまり共感できなかった

0%

1：全く共感できなかった

0%

3以上の回答率

100.0%

Q. タウンホールミーティングへの参加を通じて、他の社員に中期経営計画の内容を自ら伝え、共に行動していくという気持ちが高まりましたか？

A.（選択式）

4：かなりそう思う

58.8%

3：ややそう思う

38.8%

2：あまりそう思わない

0%

1：全くそう思わない

0%

3以上の回答率

97.6%

Q. タウンホールミーティングへの参加を通じて、中期経営計画の内容に沿った具体的な活動イメージが湧きましたか？

A.（選択式）

4：かなりそう思う

51.9%

3：ややそう思う

46.0%

2：あまりそう思わない

0%

1：全くそう思わない

0%

3以上の回答率

97.9%

59

山口フィナンシャルグループ

統合報告書 2026

60

人財マネジメント戦略

自律的なキャリア形成を促す仕組みづくり

社員一人ひとりが自らキャリアを描き、その実現に向けて主体的に行動できる環境の整備を進めています。

具体的には、タレントマネジメントシステムを活用し、社員のスキルや経験を可視化することで、社員自身の現在地と成長課題を把握できる仕組みを構築しています。また、特定分野でのキャリアアップを志向する人財を対象とした「専門コース」の設置や、本部部署・グループ会社が挑戦意欲のある社員を募る「キャリア公募」などの実施により、自ら成長機会を選択できる環境を整備しています。2026年度より新たに、当社内で実現可



能なキャリアの把握を目的として、社内の職務やそれらで求められるスキルを一覧化した「キャリア図鑑」や、自身の強みやキャリアプランを可視化して、上司との対話に活用する「キャリアシート」を導入し、社員が自らのキャリアを考え、選択できるツールの充実を図っています。

また、このようなキャリア形成を促す仕組みづくりの効果検証として、社員のキャリア自律に関するアンケート調査を毎年実施し、施策の見直しに活用しています。

テーマ② 働きやすさを追求するための主な取り組み

主な取組事項	目指す姿
- DE&Iの浸透 - 評価・等級制度の設計、運用の見直し - 健康経営の促進	- 属性や背景にとらわれず、全ての社員に公平な活躍機会がある状態 - 公正な評価・処遇のもと、自律的な成長を続けながら付加価値を生み出している状態 - ワークライフバランスを実現し、いきいきと働いている状態

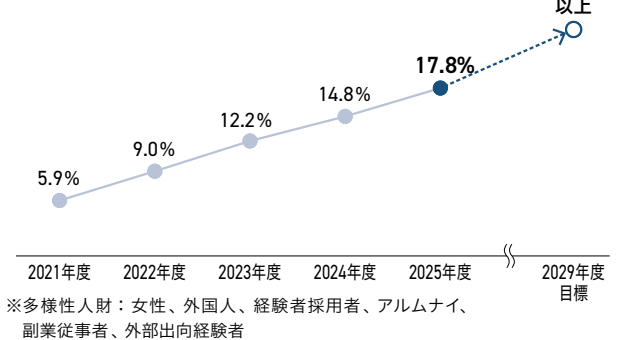
多様な視点が活きる組織へ



多様な人財の活躍は、多様化・複雑化する地域課題に応え、価値を創造していくための重要な経営課題であると認識しています。当社グループは、多様な人財の採用・登用や公平なキャリア開発機会の提供を通じて、スタッフ層から管理職、経営層に至るまで、多様な人財が活躍する人財パイプラインの構築を進めています。

こうした取り組みを通じて、多様な価値観や経験を組織づくりに反映させることで、地域課題の解決力を高め、持続的な価値創造につなげていきます。

多様な人財※管理職比率



多様な人財の獲得



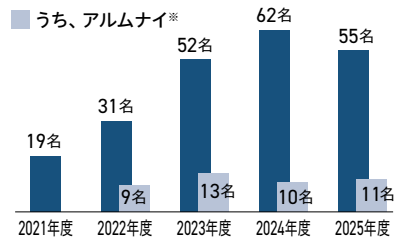
成長戦略の実現に必要な人財を確保するため、採用の段階から多様性を重視し、新卒採用以外にも多様な採用チャネルを構築しています。2025年度には55名の経験者を採用し、新たな知見や専門性の取り込みを進めました。

また、獲得競争が激化する人材市場においては、グループのブ

多様な人財を受け入れる採用チャネル

キャリア採用	高卒・高専卒採用
専門学校卒採用	グローバル採用
スポーツ採用	副業者の受入れ
アルムナイネットワーク（アルムナイ採用）	

経験者採用による入社者数



2026年度新入社員を対象にしたアンケート

Q.YMFGのブランドコミュニケーションは入社の一助になりましたか。に対して「とてもそう思う」「少しそう思う」と回答した人数



ジェンダーギャップの解消に向けた取り組み

多様な人財活躍推進の一環として、ジェンダーギャップの解消にも注力しています。

2030年3月末までに女性管理職比率15%以上、女性管理職候補職比率22%以上を目標に掲げ、課題別・階層別の女性向けプログラムや役員によるメンタリング、ロールモデルとの対話機会の創出などに取り組んでいます。

また、若年層におけるジェンダーギャップの早期是正を目的として、営業店配属の新入社員全員を法人営業に配置する取り組みを2024年度より継続しています。配置に関するバイアスの解消や、キャリア選択に関する意識変革などの効果が表れています。

さらに、将来の経営人財育成に向けた人財プールの拡充を目的として、管理職未満の女性社員向けキャリア形成イベント「YMFG Women's Day※1」を開催しています。併せて、女性リーダーシップ研修や女性管理職・管理職候補職のネットワーク「なでしこ塾」など、階層や課題に応じた施策を展開しています。

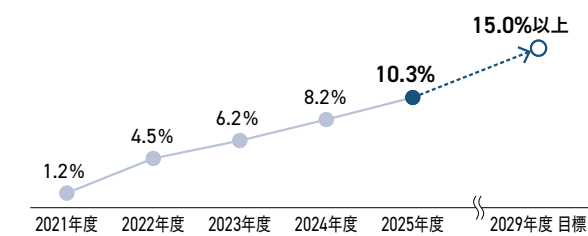
こうした取り組みは、活躍フィールドの拡大にとどまらず、経営に多様な視点を取り込むための人財基盤づくりにもつながっています。取締役会におけるジェンダー多様性の確保も重要テーマと位置付け、「30% Club Japan※2」に参画しています（2025年度末時点の取締役会に占める女性比率：27.3%）。多様な視点を経営の意思決定に反映することで、地域課題への対応力を高め、持続的な価値創造につなげていきます。

※1 YMFG Women's Day：代表取締役社長CEOをはじめ役員が参加するラウンドテーブルや女性ロールモデルとの対話セッションなどをプログラムとし、女性社員のキャリア形成支援やキャリアアップを目指す女性社員同士のネットワークを目的としたオフラインイベント

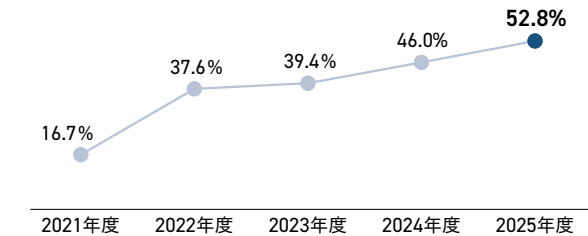
※2 30% Club：取締役会を含む企業の重要意思決定機関に占める女性割合の向上を目的とした世界的キャンペーン



女性管理職比率



リーダー層への女性登用率※



※リーダー層への女性登用率＝女性登用者（係長職以上）／登用者数（係長職以上）

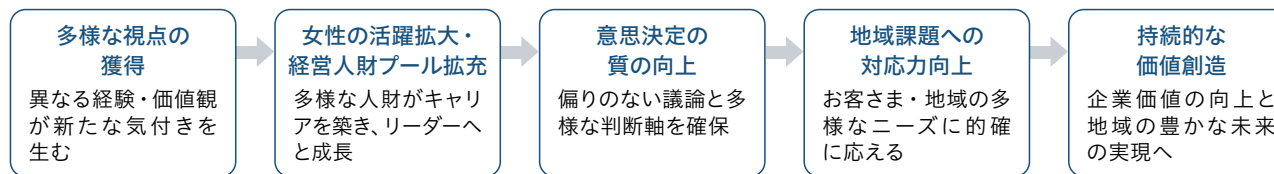


職階別女性比率（2025年度末基準）と対応するプログラム

	ネットワーキング	キャリア意識の醸成	リーダーシップ／スキル（リスキング）
管理職※1	なでしこ塾 ロールモデルセッション 相談窓口 集合研修		
管理職候補職※2		2026_New セルフモチベートプログラム YMFG Women's カンファレンス	2026_Renewal 女性リーダー ステップアッププログラム コンピテンシー強化 リーダーシップ実践
係長職※3	キャリアデザイン		
スタッフ職	YMFG Women's Day		

※1 管理職：労働基準法上の「管理監督者」および同等の権限を有する者（部長、支店長、次長、課長）
※2 管理職候補職：管理職の1つ手前の職位者（支店長代理） ※3 係長職：管理職候補職の1つ手前の職位者

女性活躍推進によって創造できる価値



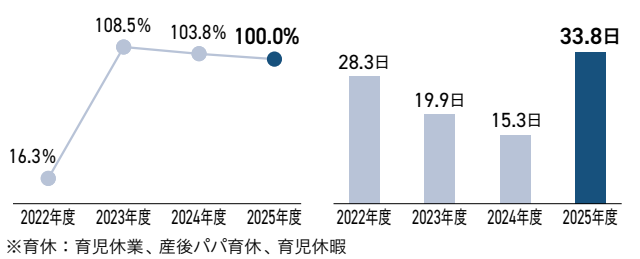
人財マネジメント戦略

仕事と育児の両立支援 ― 男女問わない育児参画促進

社員一人ひとりが仕事と育児を両立しながら活躍できる環境づくりを進めています。

2023年度以降、育児休暇の新設や出産予定報告の必須化、育児期社員向け説明会・パパママ講座の開催に加え、育児休業を取得しやすい職場づくりに継続的に取り組んでいます。

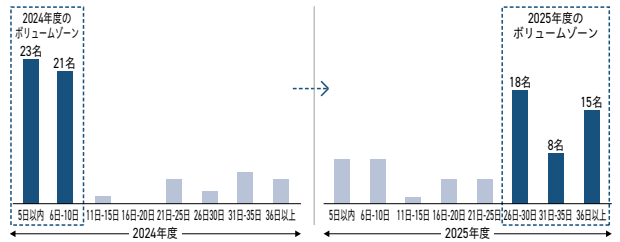
男性社員の育休※取得率



男性社員の育休平均取得日数

また、男性の平均育休取得日数目標を設定し、1か月以上の取得を推奨しています。その結果、男性育休取得率は100%超の水準を維持するとともに、1か月以上の取得を推奨した2025年度は平均取得日数が大幅に増加するなど、取得期間の長期化が進んでいます。

男性社員の育休取得日数の分布



公平な機会と処遇の実現に向けて ― 男女間賃金格差の是正

当社グループにおける2025年度の男女間の賃金の差異（男性の賃金に対する女性の賃金の割合）は、全社員51.1%、正社員56.0%、有期社員53.1%となっています。年齢を問わず異動範囲と役割が同じ場合の男女の賃金・処遇は同一であり、差異を要因分析した結果、「職位における男女比」「働き方」「雇用管

理区分」の3つが大きな要因であることを把握しました。そのため、まずは基幹社員における「職位における男女比」と「働き方」のジェンダーギャップ是正に注力しています。その結果、全社員における男女間賃金差異は2024年度の46.0%から5.1ポイント改善しています。

	要因の軸	課題(要因)	打ち手
短期 ↑ ↓ 長期	職位における男女比	基幹社員において、上位等級・職位は男性の割合が高く、下位等級・職位は女性の割合が高い	女性社員の活躍促進・登用、ライフイベントによらない継続就業支援、アンコンシャス・バイアスの是正 など
	働き方	時間外労働は男性が多く、育児にかかる短時間勤務や休職など賃金の低下を招く働き方はほとんどが女性となっている	男女問わない育児参画促進、育児期のキャリアプランク縮小、全社員の所定外労働削減 など
	雇用管理区分	嘱託社員は男性中心、パートタイマーは女性中心と、特定のジェンダーに偏っている	各種人事施策による解消（シニア処遇改善、継続就業支援など）

公正・公平な処遇と報酬制度

社員の給与・報酬は、役割・職務の内容、能力および成果などを踏まえ、年齢にとらわれることなくキャリア自律にもとづく挑戦と貢献度に応じた処遇とすることを基本としています。

2023年5月には、西日本の地域金融機関として初めて株式給付信託（J-ESOP）を導入しました。株価・業績と社員の処遇を連動させることで、社員一人ひとりを企業価値創造の当事者と位置付け、中長期的な価値向上への動機付けを高めています。

また、2026年4月より、60歳以降のシニア社員の活躍に向け

た制度改定として、定年後嘱託再雇用する社員の処遇の見直しを実施しました。従来の画一的な処遇から、各人の職種や能力、専門性に応じた処遇が可能となるほか、現役社員の自律的なキャリア形成の促進も狙いとしています。

今後も、外部環境や社会経済情勢の変化に配慮し、社員のウェルビーイングと人財の確保・定着に資する適切な処遇水準の維持・向上に努めます。

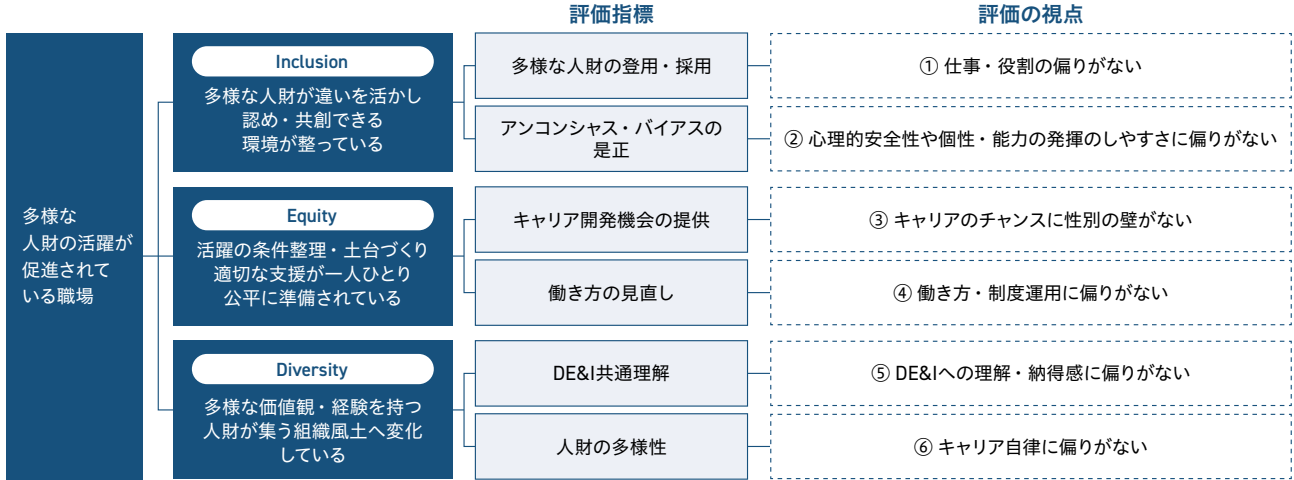
DE&Iを実践する組織風土づくり

DE&I推進に対する動機付けや好事例の横展開、具体的かつ継続的な取り組みの促進を目的に、「DE&I推進表彰」を実施しています。

2026年度は「ジェンダーギャップが解消されている職場」をテーマに、Inclusion、Equity、Diversityの観点から男女差とそ

の改善度を多面的に評価する設計としています。DE&I推進表彰を通じて職場単位でのDE&I実践と、社員一人ひとりのDE&Iに関する理解・納得を促し、グループ全体で多様な人財が活躍できる組織を目指します。

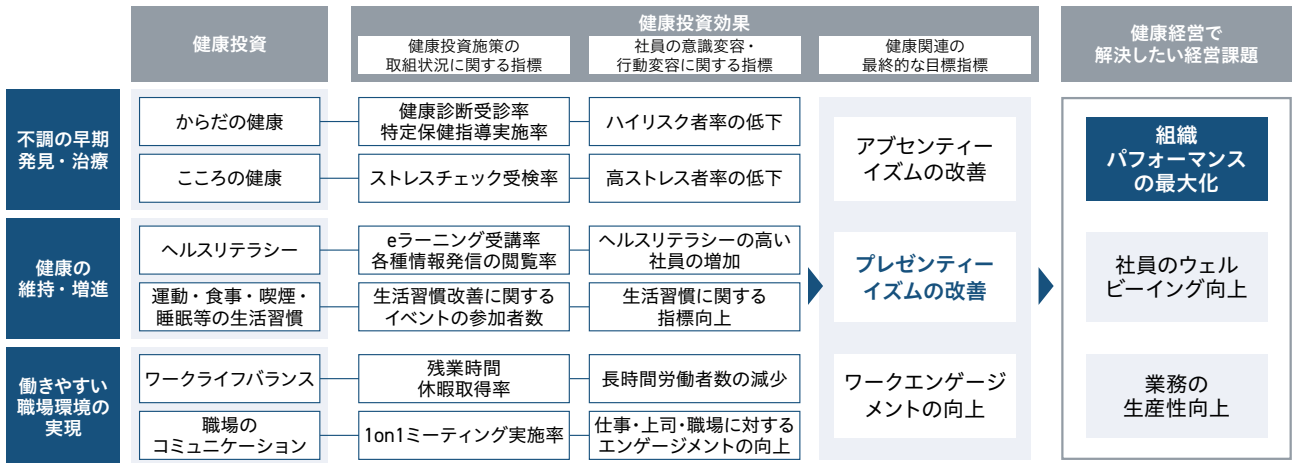
2026年度DE&I推進表彰における評価指標



健康経営の促進

社員が心身ともに健康で、いきいきと働き、持てる力を最大限に発揮できる状態は、人財を価値の源泉とする当社にとって必要不可欠な経営基盤です。そのため、各種診断や制度整備だけでなく、社員の健康増進をより積極的に進める社内プロジェクトを立ち上げるとともに、健康経営に関する具体的な施策は、

推進方針となる「戦略マップ」に基づき進めています。また、2024年度より健康経営を積極的に推進する部署の表彰制度も実施しています。その他、健康状態の把握や健康意識の向上・行動変容の機会提供となる外部サービスの実証実験や、女性特有の健康課題に関するセミナーなども実施しています。

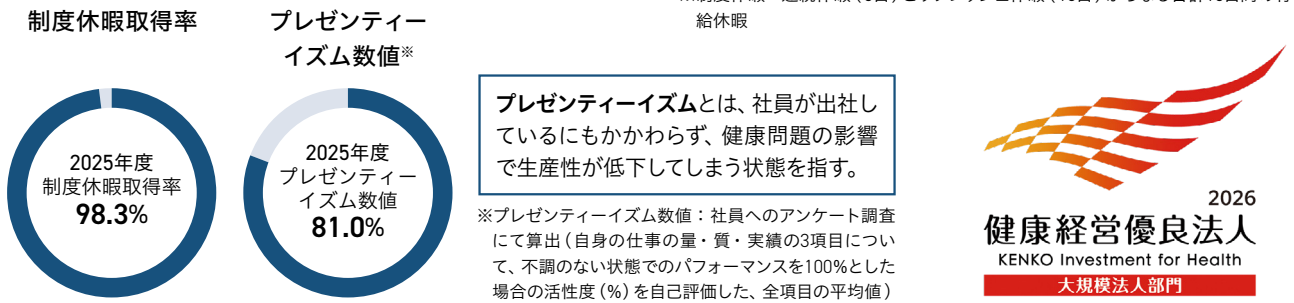


当社は、制度休暇※の取得に向けた啓発活動を継続している他、健康状態が業務パフォーマンスに与える影響にも着目しています。制度休暇の取得状況は、休養機会確保という「行動」を、プレゼンティイズム指標は健康課題が生産性に与える影響という「状態」を示します。両者を把握することで、休暇取得の促進に

とどまらず、社員が心身ともに良好な状態で働いているかを多面的に捉え、職場環境の改善につなげています。

こうした取り組みの結果、2026年3月に経済産業省および日本健康会議より、「健康経営優良法人2026（大規模法人部門）」に認定されました。

※制度休暇：連続休暇（5日）とリフレッシュ休暇（10日）からなる合計15日間の有給休暇



サステナビリティ戦略

目指すべき姿

- 業界トップレベルのサステナビリティ経営の実践

サステナビリティ戦略における3つの重点テーマ

サステナビリティ戦略は、現中期経営計画（以下、現中計）の「基本目標3マルチバンク・シングルプラットフォームの深化」を構成する戦略の1つとして位置付け、3つの重点テーマに基づいて推進しています。

3つの重点テーマ	01 「地域課題の解決」と「企業利益」のトレードオンを指向	● 引き続き、アウトカムを軸に地域課題の解決に積極的に取り組むことで、「地域課題の解決による地域社会・環境の持続可能性向上」と「当社グループの持続的成長」の連動性を高めます マテリアリティ、アウトカム >> P27
	02 新たな環境・社会課題への対応	● 環境分野における「気候変動対策」などの限られたテーマにとどまらず、当社グループの置かれた状況や社会的な要請も意識し、対応テーマを広げます ● 上記の取り組みの一環として、2025年度より「自然資本・生物多様性への対応」や「人権対応」の強化に着手しています
	03 ESG基盤強化	● E（環境）・S（社会）・G（ガバナンス）の切り口から網羅的な取り組みを行い、その取り組みを情報開示や対話によりステークホルダーの皆さまへ周知していくことで、地域金融グループとしてトップレベルのサステナビリティ経営の実践に向けたPDCAサイクルを強化します

サステナビリティ推進体制

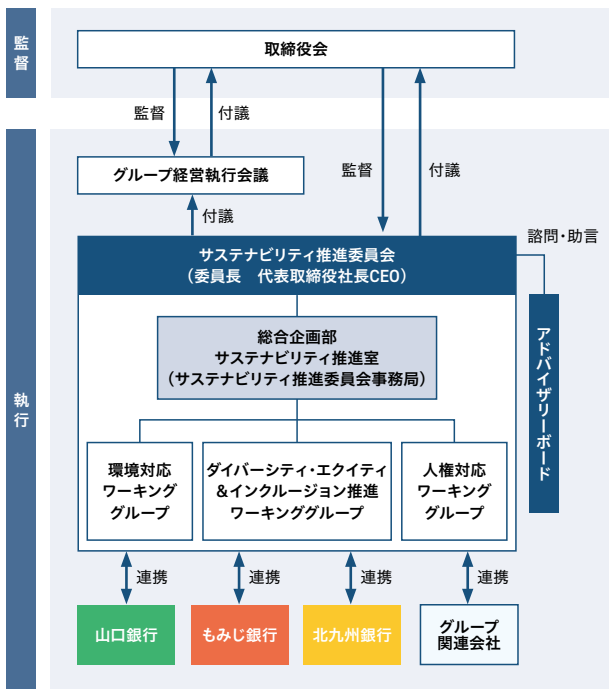
サステナビリティ推進委員会

当社グループは、代表取締役社長CEOを委員長とする「サステナビリティ推進委員会」を定期的に開催し、サステナビリティ関連事項について、審議および進捗管理を一元的に行っています。

サステナビリティ推進委員会における審議内容は、適宜グループ経営執行会議での議論を経て取締役会へ付議され、取締役会がサステナビリティに関する取り組みを監督しています。また、委員会の下部組織として分野別のワーキンググループを設置しており、組織横断的な推進体制を構築しています。

サステナビリティ推進委員会概要

構成		開催頻度
委員長	代表取締役社長CEO	原則3ヶ月に1回 (2025年度 開催実績：8回)
副委員長	企画統括本部長	
委員	取締役(社外取締役および取締役監査等委員を除く) 執行役員(本部長) 総合企画部長 人財支援部長 コンプライアンス統括部長 サステナビリティ推進室長 (グループ内銀行)頭取	



取締役会への主な付議事項（2025年度）

- 各ワーキンググループにおける年度計画の策定
- ESG Data Bookの発行
- サステナビリティ関連方針の策定（環境方針、調達・購買方針、腐敗防止方針等）
- サステナビリティ関連方針の改定（人権方針、環境・社会に配慮した投融資方針）
- 女性活躍推進の進捗状況と今後の対応
- サステナビリティ推進活動の進捗および今後の対応
- 自然関連の初期分析結果と今後の対応
- 当社グループにおける人権リスクの特定・評価と今後の対応

アドバイザリーボード

当社グループは、サステナビリティ経営の高度化を目的に、2024年4月より、サステナビリティ推進委員会の諮問機関として「アドバイザリーボード」を設置しています。第三者である外部有識者*の幅広い知見を活用することで、外部環境の急激な変

化や、当社グループおよび地域を取り巻くESG課題を適切に把握し、対応の強化を図っていきます。

※ボードメンバーとなる外部有識者として、サステナビリティ経営の第一人者である夫馬賢治氏（株式会社ニューラル 代表取締役CEO）を招聘しています。夫馬氏の参画により、当社グループにおけるサステナビリティ推進活動のさらなる強化を図ります。

アドバイザリーボードで議論された主なテーマ（2025年度）

- カーボンニュートラルと地域金融機関の実行戦略
- 企業に期待される人権デュー・ディリジェンス
- 自然資本・生物多様性における地域金融機関の動向
- DE&I推進における他社の動向と日本国内における近時のトピックス

サステナビリティへの取り組みを反映した役員報酬

当社グループは、サステナビリティへの取り組みを中長期的な企業価値向上に資する重要な経営課題と位置付けており、その実効性を高める観点から、役員報酬制度においてサステナビリティ関連の指標を評価要素の一部として組み込んでいます。

具体的には、業績連動型報酬の算定における「非財務指標」として「ESG評価（FTSE ESG Score）」、「DE&I」および「環境」に関連する指標を採用しています。

[役員報酬 >> P83](#)

サステナビリティ目標

当社グループは、サステナビリティ戦略の着実な推進に向け、環境・社会に関する重要課題への取組状況を測る指標として、定量目標を設定しています。

サステナブルファイナンス 1.5兆円 ※1	カーボンニュートラル 2029年度までに ネットゼロ ※2、3	※1 2022年度～2031年度累計実行額 ※2 対象はScope1、2 ※3 2022年11月に公表した「2030年度までにCO ₂ 排出量（Scope1、2）ネットゼロ」という中長期目標に対し、現中計においては、同目標を1年前倒しで達成することを指向
多様性人財管理職比率 ※4 24%以上 ※5	女性管理職比率 15%以上 ※5	※4 多様性人財：女性、外国人、経験者採用者、アルムナイ、副業従事者、外部出向経験者 ※5 2029年度までに達成を目指す目標

気候変動への対応

気候変動に関する基本的な考え方

地球温暖化の進行に伴って異常気象や自然災害の激甚化および頻発化が顕著となる中、気候変動への対応は世界共通の課題であると認識しています。また、当社グループの主要エリアである山口県、広島県、福岡県は、瀬戸内海沿岸地域・北九州地域にコンビナートが形成され、上場大手企業およびそのサブ

ライチェーンを中心にGHG多排出業種の工場が集積しているという産業構造から、CO₂排出量は全国平均を上回る水準です。このような状況を踏まえ、当社グループは、マテリアリティの1つに「大気汚染・気候変動への対応」を特定し、気候変動への対応を経営の重要課題と位置付けています。

	山口県	広島県	福岡県
CO ₂ 排出量*	24,431千t-CO ₂ (全国14位)	37,063千t-CO ₂ (全国9位)	30,657千t-CO ₂ (全国12位)
人口当たりCO ₂ 排出量*	18.82t-CO ₂ /人(全国3位)	13.54t-CO ₂ /人(全国4位)	6.01t-CO ₂ /人(全国35位)

※環境省「部門別CO₂排出量の現況推計（2023年度）」、総務省統計局「人口推計（2023年10月1日現在）」をもとに当社推計

ガバナンス

気候変動への対応に関するガバナンスはサステナビリティ全般に関するガバナンスの中に組み込まれており、気候変動に関するリスクと機会の把握・管理の実施状況や、サステナビリティ

推進委員会の下部組織である「環境対応ワーキンググループ」を中心とした各種施策の取り組みを取締役会が監督する体制としています。

サステナビリティ戦略

戦略

リスク

気候変動に伴うリスク

当社グループの事業特性や主要エリアにおける地域特性などを踏まえ、気候変動に伴うリスクについて、短期・中期・長期の時間軸で、下表のとおり認識しています。

主な評価項目			当社グループに与える主なリスク	時間軸※	
移行 リスク	政策・ 法律	・炭素税・炭素価格 ・GHG排出量規制への対応など	操業コストの増加・稼働率 の低下・多額の設備投資等 による、財務内容の悪化	・操業コストや製造／建造コストの増加・資産価値の 低下・ブランド価値の毀損等により、お客さまの財 務内容が悪化し、与信コストが増加するリスク	中期～ 長期
	市場・ 技術	・消費者など顧客の行動変化 ・エネルギー価格 ・エネルギーミックスなど	カーボンニュートラル実現 に向けた対応の不足による、 ブランド価値の毀損	・気候変動に対する不適切な対応や不十分な情報開 示により、当社グループの評判が悪化するリスク	短期～ 長期
物理的 リスク	・異常気象の激甚化		物損被害の発生や事業の中 断による、事業継続性や財 務内容の悪化	・風水災等の発生による事業活動の停滞や物損被害 により、お客さまの事業や財務内容に影響を与え、 与信コストが増加するリスク	短期～ 長期
				・風水災等の発生により、当社グループの本支店が被災し、事業継続が困難となるリスク	

※短期：3年未満、中期：3年～10年、長期：10年起

シナリオ分析

気候変動に伴うリスク（移行リスク、物理的リスク）が事業に及ぼす影響を認識するため、複数のシナリオを用いたシナリオ分析を実施しています。

	移行リスク	物理的リスク
リスク事象	・炭素税導入に伴う費用増加による与信先の財務悪化 ・脱炭素社会への移行に伴う設備投資等の増加による与信先の財務悪化	・洪水被害による担保物件の毀損 ・洪水被害による与信先の事業停止に伴う財務悪化
シナリオ	・IEA NZE（ネットゼロ排出シナリオ） ・IEA APS（公約シナリオ）	・IPCC RCP 2.6（2℃シナリオ） ・IPCC RCP 8.5（4℃シナリオ）
分析手法	・IEAシナリオや公開情報等をもとに、サンプル企業の2050年までの財務諸表を作成し、サンプル企業の財務への影響を把握 ・サンプル企業の影響度を分析対象セクター全体に展開し、与信関係費用の増加額を算出	・ハザードマップのデータから洪水発生時の担保物件への影響、取引先の財務への影響を算出したうえで、与信関係費用の増加額を算出
分析対象	・電力セクター ・自動車セクター ・海運セクター ・金属・鉱業セクター	・国内の事業性貸出先
分析期間	・2050年まで	・2050年まで
分析結果	・与信関係費用の増加額：最大460億円程度	・与信関係費用の増加額：最大40億円程度

炭素関連資産

TCFD提言を踏まえ、気候変動に伴うリスク把握に向けた取り組みとして、貸出金等に占める炭素関連資産※1の割合を算出しています。2026年3月末時点における当社グループの貸出金等に占める炭素関連資産の割合は50.9%となりました。

※1 炭素関連資産：「エネルギー」「運輸」「素材・建築物」「農業・食料・林産物」セクターに関連する資産

セクター	割合
エネルギー※2	4.9%
運輸	6.1%
素材・建築物	37.5%
農業・食料・林産物	2.4%
上記セクター（炭素関連資産）合計	50.9%
全セクター合計	100.0%

※2「エネルギー」セクターに含まれる「電力」は、太陽光発電、バイオマス発電、風力発電等の再生可能エネルギー事業者を除く

機会

気候変動関連の機会

気候変動に関する機会について、短期・中期・長期の時間軸で、以下のとおり認識しています。

主な評価項目	当社グループに関わる主な機会	時間軸※
商品・サービス	・脱炭素社会への移行に向けた地域の環境関連産業の成長に伴う金融・非金融面でのビジネス機会の増加	短期～長期
	・お客さまの気候変動対応やカーボンニュートラルへの取り組みを支援する金融・非金融面でのビジネス機会の増加	短期～長期
	・自然災害の激甚化に対応したお客さまの防災体制強化・設備拡充を支援する金融・非金融面でのビジネス機会の増加	短期～長期

※短期：3年未満、中期：3年～10年、長期：10年起

金融・非金融ソリューション

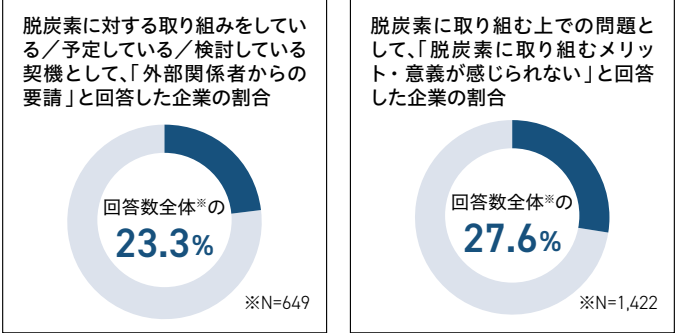
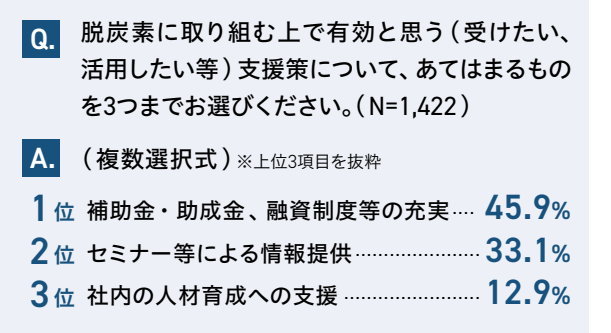
気候変動への社会的な対応を機会と捉え、お客さまのカーボンニュートラルへの取り組みを支援するため、GHG削減に向けたさまざまな金融・非金融ソリューションを提供しています。

また、提供する金融・非金融ソリューションについては、地域のお客さまの実態に応じて適時見直しを行う必要があると考えています。こうした認識のもと、アンケート調査の実施により、気候変動や脱炭素にかかる地域のお客さまの取組状況や課題の把握を継続しています。

2026年に実施した最新のアンケート調査では、「補助金や融資制度等の充実」「セミナー等による情報提供」「人材育成への支援」といった脱炭素に関する支援ニーズは依然として高い水

地域のお客さまへのアンケート調査結果抜粋

（一般財団法人ちいき未来研究所「地域の豊かな未来につながる経営者アンケート2026 -詳細版-」より）



リスク管理

気候変動に伴うリスクは、信用リスク、市場リスク、流動性リスク、オペレーショナル・リスク、風評リスクといったリスク・カテゴリーに波及し、各リスク・カテゴリーのリスクとして顕在化するというリスク・ドライバーとしての特徴を有しています。このような特徴を踏まえ、当社グループは、統合的リスク管理の枠組みの中に気候関連リスクを組み入れたうえで、顕在化するリスクに応じて、各リスク・カテゴリーにおいて管理する体制を構築

しています。

また、環境・社会に負の影響を与える可能性のある特定セクターへの投融資に関しては、当社グループの「環境・社会に配慮した投融資方針」に基づき取り組むことで、環境・社会への影響の低減・回避に努めています。投融資方針を制定した2022年5月以降、方針に抵触する投融資は行っていません。

リスク・ カテゴリー	移行リスク		物理的リスク	
	リスクの内容	時間軸※	リスクの内容	時間軸※
信用リスク	・脱炭素社会への移行に伴う事業環境の変化により、取引先の業績が悪化し、与信費用が増加するリスク	中期～ 長期	・風水災等の発生により、担保価値の毀損や取引先の業績が悪化し、与信費用が増加するリスク	短期～ 長期
市場リスク	・脱炭素社会への移行に伴う事業環境の変化により、取引先等の業績が悪化し、当社グループが保有する有価証券の市場価値が下落するリスク	短期～ 長期	・風水災等の発生により、取引先等の業績が悪化し、当社グループが保有する有価証券の市場価値が下落するリスク	短期～ 長期
流動性リスク	・脱炭素社会への移行に伴う事業環境の変化により、当社の業績や評判が悪化し、資金調達環境が悪化するリスク、預金流出するリスク	短期～ 長期	・風水災等の発生により、取引先の資金需要が高まり、預金流出するリスク ・風水災等の発生により、金融市場が混乱し、資金調達環境が悪化するリスク	短期～ 長期
オペレーシ ョナル・リスク	・脱炭素社会への移行に伴う規制変更により、対応コストが増加するリスク、罰金・訴訟等により損失を被るリスク	短期～ 長期	・風水災等の発生により、本支店が被災し、事業継続が困難となるリスク、復旧コストが発生するリスク	短期～ 長期
風評リスク	・気候変動に対する不適切な対応や不十分な情報開示により、評判が悪化するリスク	短期～ 長期	・風水災等からの復旧対応や影響を受けた取引先への支援が不十分なことにより、評判が悪化するリスク	短期～ 長期

※短期：3年未満、中期：3年～10年、長期：10年起

サステナビリティ戦略

指標・目標

温室効果ガス排出量

Scope1、2排出量※1、2

当社グループ自身のカーボンニュートラル達成に向けて、2022年11月に中長期目標として「2030年度までにCO₂排出量（Scope1、2）ネットゼロ」を公表し、CO₂排出量の削減に取り組んでいます。

2025年度よりスタートした現中計においては、最終年度である2029年度に1年前倒しでCO₂排出量（Scope1、2）ネットゼロを達成することを目指しています。

Scope3排出量※1

2023年度よりカテゴリ15を含めたScope3の算定を行っており、2025年度は、Scope3排出量の算定対象範囲の拡大に取り組み、算定対象を当社および連結子会社へと拡大しました。ただし、カテゴリ15（投融資）については、グループ内銀行（山口銀行、もみじ銀行および北九州銀行）を対象として算定しています。

※1 環境省・経済産業省「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン（ver.2.8）」および環境省「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出量等の算定のための排出原単位データベース（Ver.3.6）」における排出原単位を用いて算定

※2 カテゴリ8、9、14における排出活動はゼロ

※3 カテゴリ10における排出については、下流におけるデータ取得の制約等により、合理的な排出量の推計が困難であることから算定対象外

Scope3カテゴリ15（投融資）

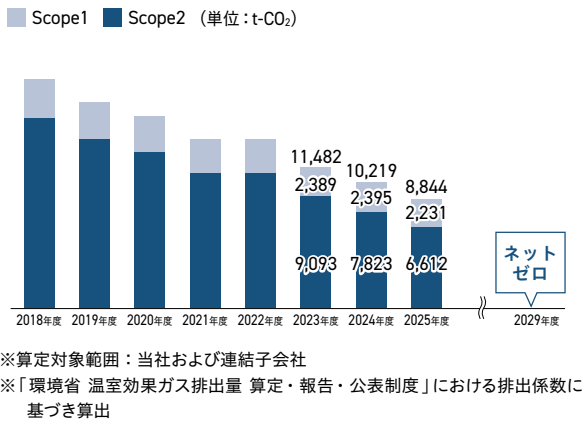
金融機関は、その事業特性上、サプライチェーンにおけるCO₂排出量の大半をScope3カテゴリ15（投融資）が占めます。そのため、グループ内に3つの銀行を有する当社グループにおいても継続的にカテゴリ15の把握に努めることが重要であると認識しています。

2025年度は、グループ内銀行における「株式・社債」、「事業性融資」および「プロジェクトファイナンス」を対象として算定しました。

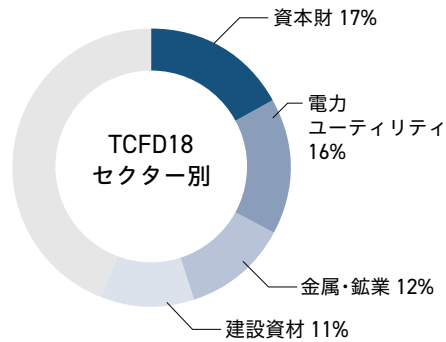
なお、個社別の排出量の算定においては、ボトムアップアプローチ※1とトップダウンアプローチ※2の2つの方法を併用しています。

※1 ボトムアップアプローチ：各社の開示情報を取得することにより、事業実態を反映した排出量を計上する方法

※2 トップダウンアプローチ：投融資先が属する業種別の平均炭素強度（売上高当たりの排出量）を用いて排出量を推計する方法

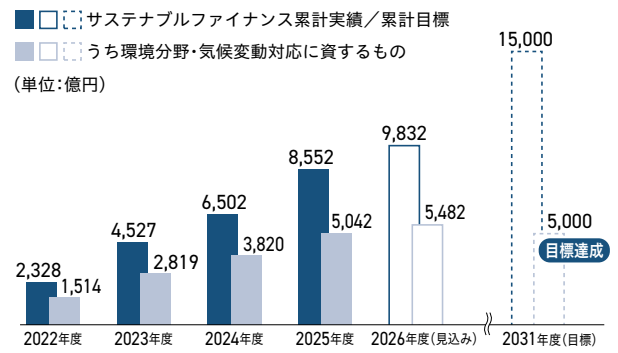


計測項目※2、3		2025年度 (単位：t-CO ₂)
カテゴリ1	購入した製品・サービス	53,586
カテゴリ2	資本財	30,949
カテゴリ3	Scope1,2に含まれない燃料 およびエネルギー関連活動	1,824
カテゴリ4	輸送・配送（上流）	502
カテゴリ5	事業から出る廃棄物	337
カテゴリ6	出張	609
カテゴリ7	雇用者の通勤	1,606
カテゴリ11	販売した製品の使用	45
カテゴリ12	販売した製品の廃棄	154
カテゴリ13	リース資産（下流）	16,259
カテゴリ15	投融資（株式・社債、事業性融資、 プロジェクトファイナンス）	17,849,437
合計		17,955,311



サステナブルファイナンス

当社グループは、サステナブルファイナンスを通じて、気候変動対策をはじめとした環境課題や社会課題の解決に取り組んでいます。サステナブルファイナンスのうち、環境分野・気候変動対応に資するものについて、2022年度から2025年度までの累計実行額は5,042億円となり、2031年度までの長期目標を達成しました。引き続き、サステナブルファイナンスの推進を通じて、持続可能な社会の実現に貢献していきます。



環境に関する取り組み

カーボンニュートラルに向けた自治体との連携事例

山口県下関市との連携

下関市は、環境省が実施する「脱炭素先行地域」の第5回公募に応募し、2024年9月、脱炭素先行地域に選定されました。当社グループは、この公募における下関市の共同提案者※として、地域事業者の脱炭素経営を支援するべく、「地域×金融」による脱炭素基盤づくりに取り組んでいます。

「地域×金融」による脱炭素基盤づくり

下関市では「下関市SBT認定取得支援補助金」を創設し、環境配慮行動優良事業者認定や中小企業版SBT認定の取得を通じて、市内事業者の脱炭素化を促進しています。当社グループは、この取り組みに連動し、CO₂排出量削減等のサステナビリティ関連目標の設定・達成を奨励する「サステナビリティ・リンク・ローン」について、市内事業者にも利用いただきやすい商品

山口県下松市との連携

2024年10月、下松市内における脱炭素への機運向上を図るため、下松商工会議所、下松市および当社グループの連携により「くだまつ脱炭素経営セミナー」を開催しました。同セミナーでは、市内に拠点を置く大手企業が登壇し、地域内のサプライヤー企業に対して取組状況の発信等も行われました。同セミナーをきっかけに、地域全体で脱炭素経営に取り組む

価値創造に向けた戦略

価値創造を支える基盤

サステナブルファイナンス定義

当社グループは、環境課題や社会課題の解決に資する投融資やお客さまのサステナビリティ向上に向けた取り組みをご支援する投融資をサステナブルファイナンスと定義しています。具体的には、以下の内容のうち1つでも該当する場合、同ファイナンスの対象としています。

商 品：私募債（寄付型・BCP策定支援サービス付等）、サステナビリティ・リンク・ローン、グリーンローン、ソーシャルローン、ポジティブ・インパクト・ファイナンス等

資金使途：再生可能エネルギー導入、創業関連、事業承継資金等

業 種：医療、介護・福祉、教育関連

内容とした「しものせき脱炭素経営支援ローン（サステナビリティ・リンク・ローン）」として展開しています。

また、下関市は「下関市脱炭素先行モデル地区設備導入支援補助金」を創設し、市内事業者の再エネや省エネ設備等の導入を促進しています。当社グループは、この取り組みを推進するために、地元メーカーや設備事業者等と連携した地域リース事業を展開し、設備リースのワンストップ支援体制を構築しています。

こうした金融商品の提供等を通じて、下関市の環境関連制度と連携しながら、引き続き、市内事業者の脱炭素化に向けた意識醸成、体制整備、再エネ・省エネ設備への投資等を支援していきます。

※共同提案者となった当社グループ内企業：山口フィナンシャルグループ、山口銀行、YMFG ZONEプランニング、ワイエムコンサルティング（現YMFGグロースパートナーズ）、ワイエムリース

重要性が再認識され、下松市では新たに「下松市中小企業脱炭素経営推進補助金」が創設されています。

こちらに掲載している事例以外の自治体や企業との取り組みの詳細は以下リンクをご参照ください。
<https://www.ymfg.co.jp/ja/sustainability/environment/initiative.html>

サステナビリティ戦略

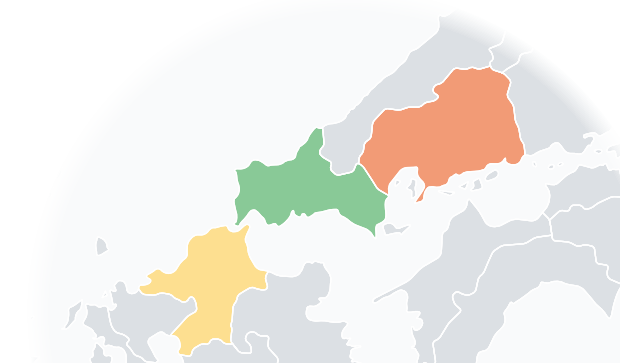
自然資本・生物多様性への対応

自然資本・生物多様性に関する基本的な考え方

当社グループの主要エリアである山口県、広島県、福岡県には、日本海や瀬戸内海に面した豊かな海洋資源、山地に広がる森林、河川や湿地等、多様な自然資本が存在し、地域の産業や暮らしに深く関わっています。これらの自然資本は、気候の安定化、水資源の供給、土壌の保持、生物への生息地の提供等、私たちの生活や経済活動を支えるさまざまな生態系サービスを提供していますが、近年では気候変動の進行や土地利用の変化、過剰な資源利用等、あらゆる人間活動の影響によって自然資本

の劣化や生物多様性の損失が深刻化しており、これらの課題に対して、企業の対応が強く求められています。当社グループは、地域金融グループとして、こうした自然資本の保全と再生に積極的に関与する責任があると考え、自然との共生を基盤とした経営を推進していきます。

なお、現中計では、サステナビリティ戦略における重点テーマの1つとして「新たな環境・社会課題への対応」を掲げ、2025年度より、自然資本・生物多様性への対応を強化しています。



福岡県		
県の北部には玄界灘、響灘、周防灘、西南部には有明海が広がり、筑後川や遠賀川といった主要河川が流域の産業や生活を支える。比較的平坦な地形が多く、平野部を中心に古くから農業が営まれてきた。沿岸部における漁業資源も地域経済に貢献。特に有明海は干潟生態系が発達しており、希少種の生息地としても知られる。	自然公園※1	9か所
	自然保全地域※2	7か所
	鳥獣保護区※3	46か所
	絶滅のおそれのある動物・植物等※4	1,483種

※1 自然公園：自然公園法や各都道府県における自然公園条例に基づいて指定された国立公園、国定公園および都道府県立自然公園を指す
※2 自然保全地域：各都道府県における自然環境保全条例等に基づいて指定された自然環境保全地域、緑地環境保全地域および自然海岸保全地区を指す
※3 鳥獣保護区：国指定鳥獣保護区および都道府県指定鳥獣保護区を指す
※4 絶滅のおそれのある動物・植物等：山口県「レッドデータブックやまぐち2019」、広島県「レッドデータブックひろしま2021」、福岡県「福岡県レッドデータブック2024」において、絶滅危惧Ⅰ・Ⅱ類、準絶滅危惧および絶滅のおそれのある地域個体群として選定されている動物・植物等

自然関連の情報開示（TNFDへの対応）

当社グループは、TNFDフォーラム※のメンバーであり、当フォーラムへの参画を通じて、自然資本に関する国際的な議論や最新の知見にアクセスし、地域金融グループとしての立場から実効性のある取り組みを進めるための基盤を整備するとともに、自然関連の情報開示の充実に努めます。

金融グループと自然資本との関わり

当社グループは金融サービスを提供する立場にあることから、自然資本との関わりが直接・間接の両面において存在しています。

自社の事業活動における資源利用や環境負荷に加え、投融資を通じて関与する企業のバリューチェーン全体においても自然資本への依存・インパクトが生じていることを踏まえ、これらの

山口県		
本州の最西端に位置し、三方が海（日本海、響灘、瀬戸内海）に開かれる。県の中央部には中国山地を形成する山々が東西に連なり、複雑な地形と地質により多様な生態系が形成されている。特に秋吉台のカルスト地形などは生物にとって重要な生息地といえる。地形の違いから、日本海側と瀬戸内海側では気候が異なり、それぞれの特性を活かした産業が発展。	自然公園※1	8か所
	自然保全地域※2	18か所
	鳥獣保護区※3	80か所
	絶滅のおそれのある動物・植物等※4	1,108種

広島県		
県の北部には中国山地があり、そこから南に向かって高さの異なる平坦な地形が階段状に並び、この地形を活かした「ものづくり」、特に重工業が古くから盛ん。南部は瀬戸内海に面し、干潟や藻場など、海域を中心とする多様な生態系が存在。広島湾や太田川河口域などは、渡り鳥や水生生物の重要な生息地といえる。	自然公園※1	9か所
	自然保全地域※2	68か所
	鳥獣保護区※3	91か所
	絶滅のおそれのある動物・植物等※4	960種



※TNFDでの議論を専門知識を提供するステークホルダーとしてサポートする国際組織

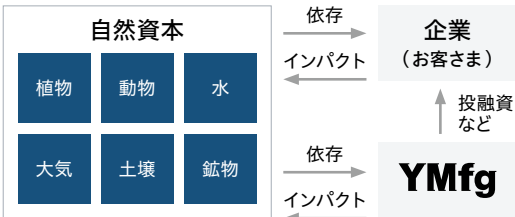
依存・インパクトの把握や分析を進めるとともに、リスクの低減および機会の創出につなげていきます。

分析については、実効性のある自然資本・生物多様性への対応に向け、TNFDが推奨する「LEAPアプローチ※」を採用しており、2025年度は、当社グループの事業活動と自然との関係性を

整理し、優先分析セクターを定め、重要なリスク・機会を特定しました。

※自然資本との接点を特定し（Locate）、依存とインパクトを評価し（Evaluate）、リスクと機会を分析し（Assess）、対応策を検討・実行する（Prepare）という4つのステップで構成される、自然関連課題を評価するための統合的なアプローチ

自然資本の関係図



分析実施事項とLEAPアプローチとの対応

L	Locate 自然との接点の発見	・（直接操業）自社拠点所在地と自然との接点の特定 ・（融資を通じた活動）優先的に分析するセクターの絞り込み
E	Evaluate 依存とインパクトの診断	・優先的に分析するセクターにおける地域の自然との依存・インパクト関係の整理
A	Assess リスクと機会の評価	・優先的に分析するセクターに関連する当社グループのリスクと機会の特定・評価
P	Prepare 対応し報告するための準備	・－

自社拠点と自然との接点

当社グループの主要エリア（山口県、広島県、福岡県）に位置するグループ内3銀行の主要営業拠点について、TNFDの基準に基づく要注意地域との接点を調査しました。

要注意地域は「生物多様性の重要性」、「生態系の十全性（十全性が高い／十全性が急速に低下）」、「水の物理的リスク」の3基準を採用し、これらの地域分布と各営業拠点の所在地を重ね合わせることで、自然と自社拠点との接点を把握・分析しました。

投融資先と自然との接点

➤ 融資ポートフォリオにおける自然との接点の把握

当社グループは、融資ポートフォリオにおける自然との接点を把握するため、事業活動における自然関連の依存・インパクトを整理するグローバルツール「ENCORE」を活用し、セクター単位で自然との関係性を分析しています。

分析の結果、融資ポートフォリオにおけるセクター横断的な傾向として、「依存」については「水」関連の生態系サービスへ

その結果、自然との接点が比較的大きい営業拠点があることが確認されましたが、これらの拠点はオフィスとして使用しており、直接的な影響は限定的であると評価しています。

「自社拠点と自然との接点」に関する分析詳細は以下リンクをご参照ください。
<https://www.ymfg.co.jp/ja/sustainability/environment/tnfd.html>

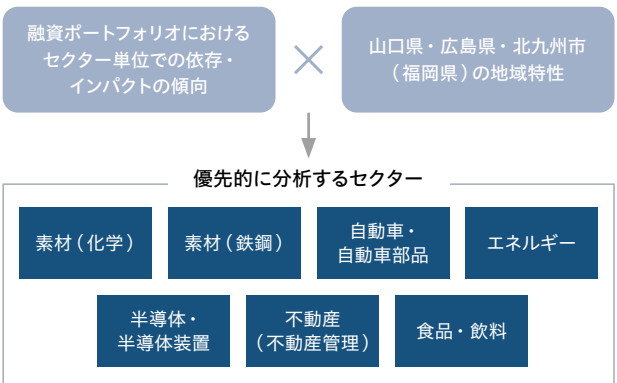
の依存が大きいこと、「インパクト」については「水・土壌への有害汚染物質の排出」や「攪乱（騒音・光等）」に対する影響が大きいことを確認しました。

「自然資本への依存」「自然資本へのインパクト」についてのヒートマップは以下リンクをご参照ください。
<https://www.ymfg.co.jp/ja/sustainability/environment/tnfd.html>

➤ 優先分析セクターの選定

自然関連のリスクや機会の特定に向け、優先分析セクターを選定しました。セクターの選定にあたっては、セクター単位での自然への依存・インパクトの程度（ヒートマップにおける「Very high」または「High」の分布状況）だけでなく、当社グループの主要エリアにおける自然特性や産業特性も考慮しています。

これらを総合的に勘案し、「素材（化学）」「素材（鉄鋼）」「自動車・自動車部品」「エネルギー」「半導体・半導体装置」「不動産（不動産管理）」「食品・飲料」を優先分析セクターとして選定しました。

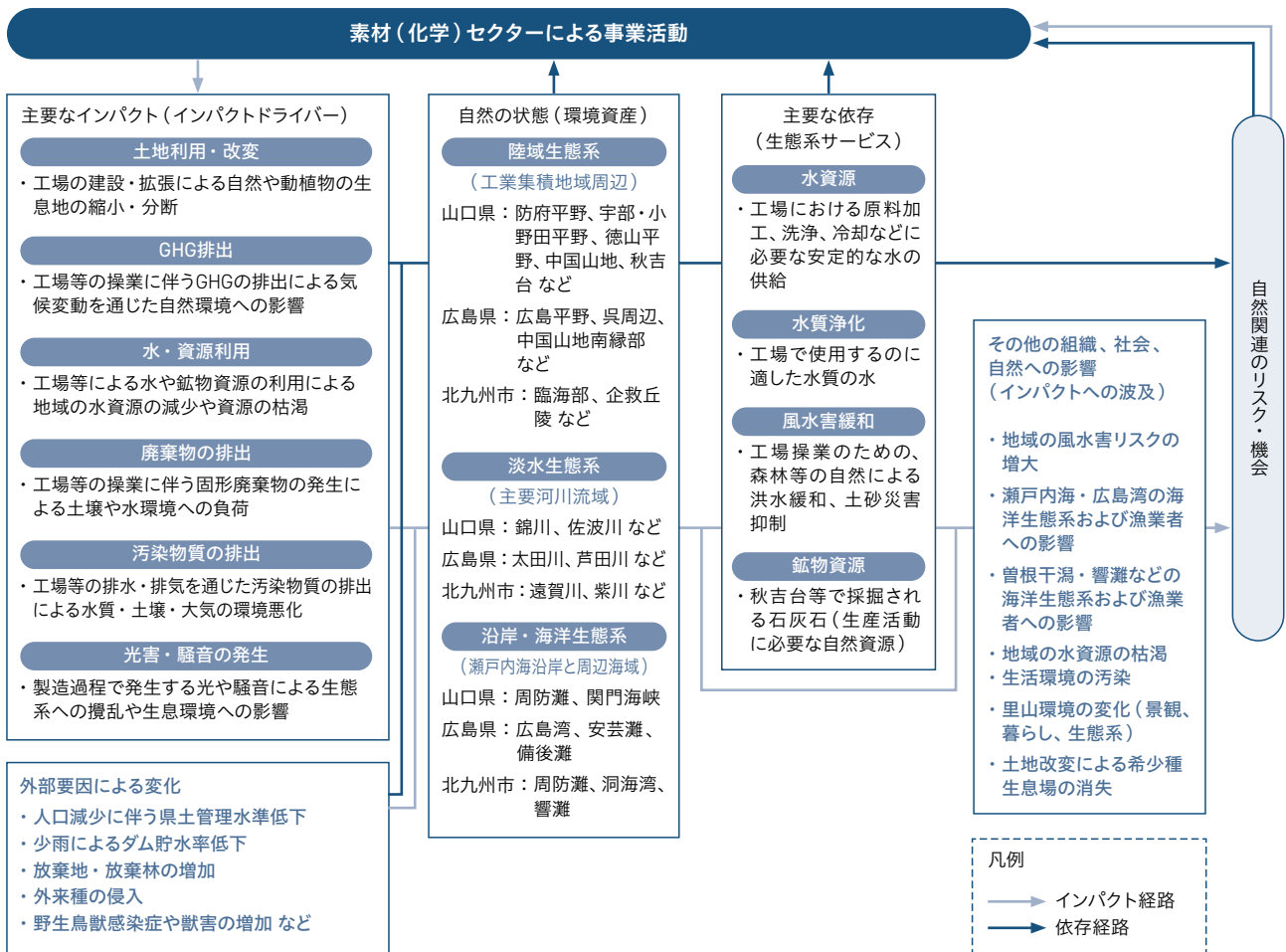


サステナビリティ戦略

》地域の自然との依存・インパクト関係の整理（セクター別）

選定した7つのセクターについて、山口県、広島県、福岡県（北九州市）の自然との関係を把握するために、各セクターにおける主要企業の実態調査と産業・地域に関する文献調査を行い、対象地域における自然との依存・インパクトの関係を経路図として整理しました。

一例：「素材（化学）」セクターにおける依存・インパクトの経路図



》リスク・機会の特定・評価

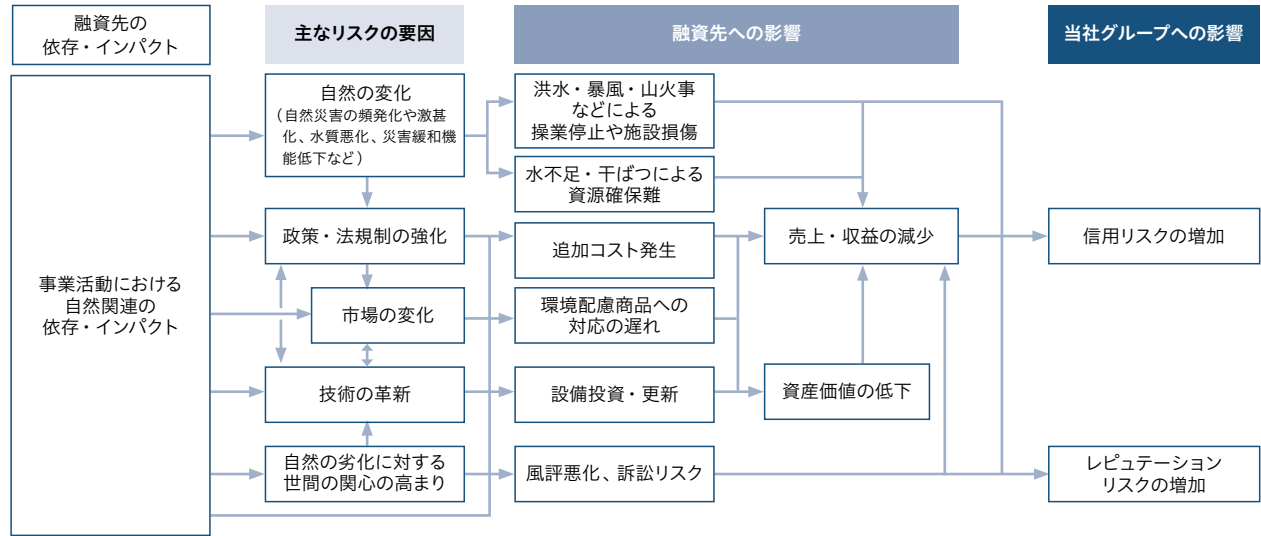
選定した7つのセクターにおける依存・インパクトの分析結果をもとに、TNFDセクターガイダンス等を参照しながら当社グループの潜在的なリスク・機会を整理するとともに、地域特性や業種特性、発生の時間軸や発生頻度を考慮して重要なリスク・機会を特定しました。今後は、特定したリスク・機会を踏まえ、金融商品・サービスの提供やエンゲージメント活動等を通じた対応の方向性を整理しつつ、地域の企業と自然の持続可能性の向上に資する価値創出のあり方を検討していきます。

リスク・機会の総括

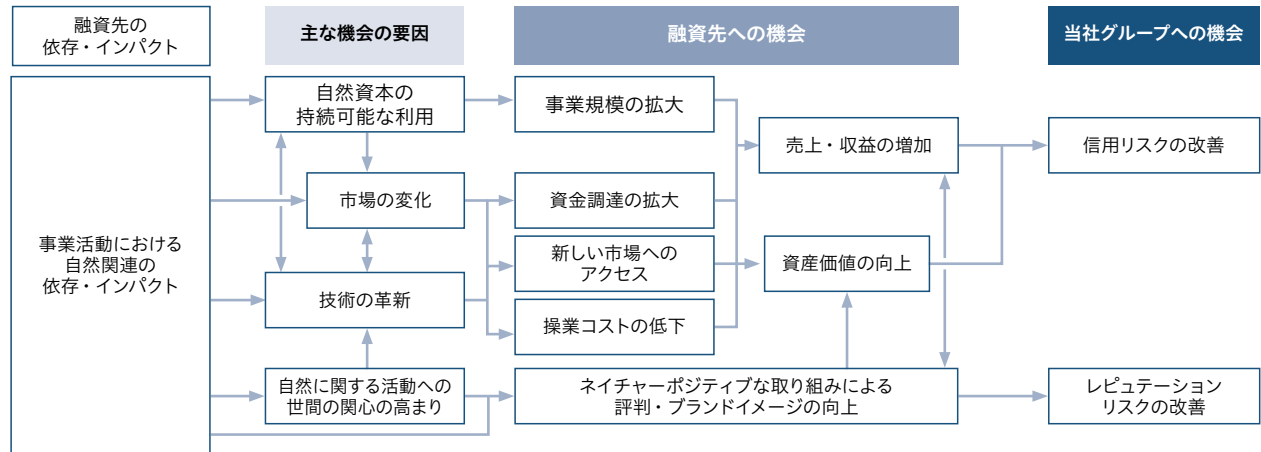
物理的リスクでは水資源を利用・依存するセクターが多いことから水供給量の減少・干ばつによる影響や、平成30年の広島

での豪雨災害の例もあることから、操業場所での洪水・暴風雨・土砂崩れ等の自然災害による影響が特定されています。移行リスクの主なものとしては、コンビナートを中心に重工業を含む産業が集積していることから、事業活動において使用される化学物質等の汚染物質に関して規制強化、評判悪化、管理不足による賠償責任等の影響が特定されています。機会では、利用する資源の効率化、廃棄物・副産物の活用、認証製品等の新たな市場、製品・サービスや、グリーンファンド等の新たな資金調達手法へのアクセス、透明性のある情報開示等による評判向上等が特定されています。全般的にはそれらのリスク・機会は、主に信用に関するものと評判（レピュテーション）に関するものとに集約されと考えています。

重要なリスクの概観



重要な機会の概観



「重要なリスクの詳細」「重要な機会の詳細」は以下リンクをご参照ください。
<https://www.ymfg.co.jp/ja/sustainability/environment/tnfd.html>

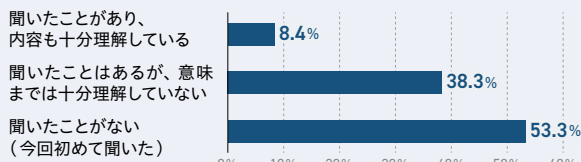
》エンゲージメント

自然関連課題の解決に向けては、共存・相互関係の中にある地域コミュニティや、影響を受けるステークホルダーとの対話が重要であると考えています。なお、2026年の1月から2月にかけて実施された地域企業へのアンケート調査※において、「自然資本・生物多様性」という言葉の認知は一定進んでいるものの

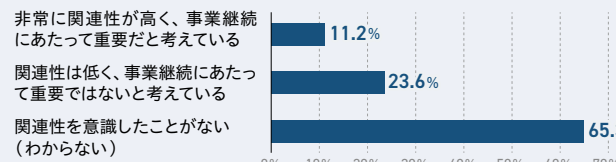
理解の深まりや事業と自然との関連性の認識、取り組みは限定的であることが確認されました。本アンケートの結果を踏まえ、地域企業における理解の深化や事業と自然との関係性の認識向上に向けた情報提供、対話の促進に取り組んでいきます。

※実施主体：一般財団法人ちいき未来研究所（当社グループは実施主体と連携してアンケート項目を設定した他、お客さまへのアンケート配布や回答依頼を実施）

Q. 「自然資本・生物多様性」という言葉に対する理解について、あてはまるものを1つお選びください。（N=1,422）



Q. 自然資本・生物多様性の保全と自社の事業との関係性について、あてはまるものを1つお選びください。（N=1,422）



※一般財団法人ちいき未来研究所「地域の豊かな未来につながる経営者アンケート2026 -詳細版-」より

サステナビリティ戦略

人権の尊重

人権尊重に関する基本的な考え方と人権方針

人権の尊重は、全ての活動の基盤であり、企業として果たすべき社会的責任の中核をなすものです。

当社グループにおいても、地域社会の多様な人々と共に歩む金融グループとして、事業の大小や分野を問わず、関わる全ての人々の尊厳と権利が守られるよう、人権の尊重に向けた取り組みを推進していく使命があると考えています。

「人権方針」は、国際人権章典、「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」、国連「ビジネスと人権に関する指導

原則」、「子どもの権利とビジネス原則」等の国際的な人権基準に則っており、当社グループの全ての役職員に適用されます。また、当社グループの商品やサービスに関わる全てのお客さまに対して本方針を支持することを期待し、サプライヤー（取引業者）に対しても本方針を守ることを求めています。

「人権方針」全文は以下リンクをご参照ください。
https://www.ymfg.co.jp/ja/sustainability/policy.html#policy_017

人権への負の影響の防止・軽減に向けた当社グループの主な取り組み（2025年度）

主な取り組み事項		
方針によるコミットメント	・人権方針の改定と周知	
人権デュー・ディリジェンス（人権DD）の実施	負の影響の特定・評価	・バリューチェーン上の人権リスクの把握および重要度の高いリスクの特定・評価（人権リスクマップ作成）
	負の影響の防止・軽減	・重要度の高いリスクの特定・評価の結果を受け、負の影響の防止・軽減に向けた専門チームをライツホルダー別に設置
救済	苦情処理メカニズムの整備	・内部通報窓口をはじめとする各種窓口を通じた、人権にかかわる事象の確認と改善対応の継続

人権デュー・ディリジェンス（人権DD）

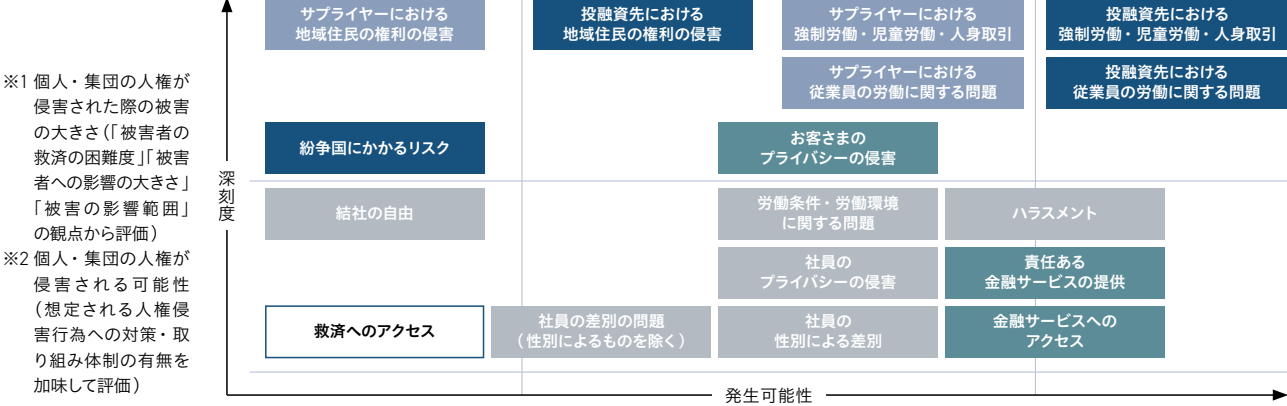
外部専門家の協力のもと、人権に関する社内調査を実施し、特定された人権リスクについて深刻度※1と発生可能性※2の両面から評価し、人権リスクマップとして整理しています。リスクマッ

プに掲載された重要な人権課題について、対応方針および優先度を定め、人権への負の影響の防止・軽減に向けた取り組みを実施していきます。

調査プロセス

1.人権課題の把握	・国際的な人権基準や外部情報（NGOの声明や顕在化事例等）をもとに、金融業界や地域金融グループにおいて一般的に想定される人権課題を整理
2.人権リスクの洗い出し（質問票の作成・書面調査の実施）	・上記1.で把握した人権課題を踏まえ、金融業界や地域金融グループにおいて想定される人権への負の影響に関する質問票を作成したうえで、グループ内各部門への書面調査を実施し、対応状況やリスク認識を把握
3.社内ヒアリングの実施	・上記2.の回答結果をもとに、各部門への追加ヒアリングを実施し、人権リスクの実態や対応状況を詳細に確認
4.人権リスクの特定・評価	・上記2.および上記3.の結果を踏まえ、想定される人権リスクを特定し、当社グループで想定される人権リスクを「深刻度」「発生可能性」の観点から評価
5.重要度の高い人権課題の特定（リスクマップ化）	・上記4.の結果を人権リスクマップとして整理し、当社グループにおいて優先的に対応すべき人権課題を特定

人権リスクマップ



当社グループにおける重要な人権課題と想定リスクシナリオ

1.投融資先

投融資を通じて、「投融資先における強制労働・児童労働・人身取引」を当社グループにおける最も重要な人権課題の1つとして認識しています。なかでも、当社主要エリアにおける外国人労働者数は顕著に増加※しており、外国人労働者の労働環境が当社グループのバリューチェーンにおける人権課題になり得ると考えています。

2026年度は外部専門家の協力のもと、グループ内銀行取引先（協力企業1社）において、外国人労働者を対象とした人権インパクトアセスメント（負の影響の特定・分析・評価）に着手しています。また、その他の人権課題についても、人権対応ワーキン

ググループ内に新設した部門横断の専門チームにおいて検討を継続していきます。

なお、当社グループは、環境・社会に負の影響を与える可能性のある投融資に関しては「環境・社会に配慮した投融資方針」を定め、セクター横断的に投融資を禁止する事業の1つとして、「児童労働や強制労働等の人権侵害が行われている事業」を定義しています。

※当社主要エリアにおける外国人労働者数は2025年10月末時点で過去最高（山口労働局、広島労働局、福岡労働局における「外国人雇用状況」の取りまとめ結果より確認）

重要な人権課題	想定リスクシナリオ例
投融資先における強制労働・児童労働・人身取引	・投融資先企業が、当社グループからの資金調達を通じて行う事業において、強制労働・児童労働・人身取引といった深刻な人権侵害を起こす
投融資先における従業員の労働に関する問題	・投融資先企業が、従業員の長時間労働や過労死の発生等、深刻な人権侵害を起こす
投融資先における地域住民の権利の侵害	・投融資先企業が、当社グループからの資金調達を通じて行う事業において、大規模な環境破壊を伴う開発等により、地域住民の生活に悪影響を及ぼす
紛争国にかかるリスク	・投融資先企業が、当社グループからの資金調達を通じて紛争地域での事業展開を拡大し、一般市民に対するジェノサイド等の深刻な人権侵害に加担する

2.お客さま

金融・非金融サービスの提供を通じて、お客さまのプライバシーや権利、公平な取扱いに対して負の影響を与える可能性がある」と認識しています。

なお、当社グループは、関連する各種方針や管理態勢に基づ

き、法令等を遵守しつつ、お客さま情報の適切な管理・保護、公正かつ誠実な取引の確保、およびお客さまのニーズや特性に応じた商品・サービスの提供に取り組んでいます。

重要な人権課題	想定リスクシナリオ例
お客さまのプライバシーの侵害	・お客さまの同意を得ず個人情報を取得する ・お客さまからお預かりした個人情報を不適切な形で利用し、お客さまに不利益を生じさせる ・外部委託先経由で情報漏洩を起こす
責任ある金融サービスの提供	・電子商取引に関する消費者の権利保護をはじめとする各種法令やルールを守らず、不適切な表示等でお客さまに不利益を生じさせる
金融サービスへのアクセス	・ご高齢のお客さまや障がいのあるお客さま等への配慮不足により、お客さまに不利益を生じさせる

人権リスクマップにおいて特定した5つのカテゴリのうち、「3.サプライヤー」「4.社員」「5.バリューチェーン共通」については、以下リンクをご参照ください。
<https://www.ymfg.co.jp/ja/sustainability/social/human-rights.html>

救済

当社グループは、グループ共通の内部通報窓口※を設置しています。また、コンプライアンスに関する社員の悩みや問題について、幅広く相談や質問を受け付ける「コンプラなんでも相談窓口」も設置しており、人権問題をはじめとするさまざまな通報・相談を受け付ける体制および救済プロセスを整備しています。

通報者・相談者の氏名や、通報・相談の内容等については情報管理を徹底しており、通報者・相談者だけでなく関係者を含めた各人のプライバシーが保護される体制を整備しています。

※社内窓口と社外窓口を設置し、社外窓口は男性弁護士・女性弁護士のいずれも選択可能

社外取締役メッセージ

グローバルな投資家の視点を生かし、YMFGの持続的な企業価値向上へ

社外取締役 齋藤 美帆

野村證券入社後、シンガポール政府投資公社（GIC）や国連年金基金をはじめ、国内外の主要な運用機関において、株式運用および企業評価に従事。海外運用会社では日本株チームヘッドとして運用を統括した経験を有する。米ケロッグ経営大学院にてMBAを取得。現在は、（株）エラン社外取締役（監査等委員）、東邦ホールディングス（株）社外取締役（監査等委員）、スパークス・グループ（株）社外取締役（監査等委員）を兼務。

堅実さを土台とし、「計算されたリスク」で必要な挑戦を後押しする

YMFGの社外取締役に就任して約1年が経ちました。長年、海外の機関投資家として仕事に携わってきた私にとって、日本企業の社外取締役を務めるのは初めての経験です。帰国後間もない時期の就任でもあり、当初は他の取締役の発言や議論を見ながら、手探りで取り組んできました。

そのなかで心がけているのは、感じたことを率直に伝えることです。海外での経験を踏まえ、社内では見過ごされがちな視点も含めて意見を述べるのが、社外取締役としての私の役割だと考えています。

YMFGの取締役会では、社外取締役がそれぞれの知見に基づいて率直に意見を述べ、社内取締役もそうした意見を真摯に受けとめています。棕梨社長も自ら積極的に意見や質問を発しており、トップマネジメントが何を考えて、どうしたいのかがよくわかります。管理職以上の方々からも、会社をよりよい方向に変えていこうとする強い意欲を感じています。

一方で、その意欲を具体的な行動に移す際には、慎重な判断が優先される場面もあります。銀行には、ルールに則り、着実に業務を遂行する文化が根づいており、その堅実さは重要な強みです。しかし、リスクを過度に回避すれば、新たな事業機会や収益機会を逃すことにもつながります。必要なのは、リスクを避けることなく、リスクを適切に見極めながら挑戦する姿勢です。想定されるリスクや最悪の場合の影響を把握し、許容できる範囲と判断できるなら、一步踏み出す。そうした「計算されたリスク」の考え方を大切にし、必要な挑戦を後押ししていきます。

そのためには、取締役会で経営の方向性を十分に議論することが欠かせません。中核事業の将来像や新たな成長領域のあり方など、本質的な議論をより一層深める必要があります。率直な意見を交わし、意思決定の質を高めていくことが、私の役割だと考えています。

同舟共命型ビジネスモデルを、地域価値と収益性が両立する事業へ

現中期経営計画の1年目は、新たな事業を推進するための組織や体制が整い、土台作りができた」と評価しています。一方、それを実行に移す段階では、まだ十分なスピードが出ていません。私たちが目指す「同舟共命型ビジネスモデル」は、銀行業とは求められる考え方や専門性が異なります。従来の銀行業務の延長線上で進めるのではなく、求められる人財や発想の違いを踏まえ、新しい事業を育てていく覚悟を持って取り組む必要があります。

では、なぜそこまでの覚悟を持って取り組む必要があるのか。それは、このビジネスモデルが、今後YMFGが企業価値の向上を図っていくうえで、極めて重要な意味を持つものだからです。地域企業が成長し、地域経済が活性化することは、地域に暮らす人々や地域経済に新たな価値をもたらす、ひいては

YMFGの持続的な収益力向上にもつながっていくものと考えています。こうした認識のもと、取締役会においても重要な議題として継続的に議論されています。

ただし、地域への貢献だけで事業が持続するわけではありません。同舟共命型ビジネスモデルは、地域やお客さまの成長を支援することで新たな価値を生み出し、その成果をYMFGの収益や企業価値向上につなげることで初めて持続可能な事業になります。

現在は、金利環境の改善もあり、金融事業を中心とする本業収益は堅調に推移しています。しかし、こうした収益環境が今後も継続するとは限りません。だからこそ、収益環境が良好な今のうちに、実行のスピードを一段と高め、同舟共命型ビジネスモデルを将来の成長を支える事業の柱として育てていくことが重要です。

資本収益性と成長戦略を明確にし、「なぜYMFGなのか」を資本市場に示す



にも取り組んでいます。こうした取り組みは、成長ストーリーに一層の説得力を持たせ、投資家の理解を深めるうえでも有効であると考えています。

成長戦略を実効性あるものとするうえで、最も重要な経営資本となるのは人財です。どれほど優れた戦略であっても、それを実行する人財がいなければ成果にはつながりません。なかでも、女性人財の採用・登用は、YMFGが一層力を入れるべき重要な課題の1つです。YMFGにおいても、女性管理職比率は着実に高まっていますが、まだ十分な水準にあるとはいえません。私は国連年金基金において、ジェンダーに加え、多様なバックグラウンドを持つ人財の登用を促す取り組みに携わってきました。その経験から、性別を問わず、能力ある人財には早い段階から責任ある立場を任せ、経験を積む機会を提供することが重要であると考えています。また、女性が活躍できる企業として認知されるためには、具体的なロールモデルを示していくことも欠かせません。女性の採用・登用を進めることは、YMFGの組織力を高めるだけでなく、地域における女性の活躍機会を広げ、地域経済の持続性を高めることにもつながります。こうした取り組みを、取締役会の立場からも後押ししていきたいと考えています。

同時に、こうした取り組みや成長の可能性を、資本市場に適切に伝えることも必要です。私はシンガポール政府投資公社をはじめ、海外の機関投資家として企業を評価してきました。その経験を生かし、成長戦略そのものだけでなく、その見せ方や伝え方についても助言していきたいと考えています。YMFGならではの成長ストーリーや企業価値向上への取り組みが、国内外の投資家に正しく伝わるよう、社外取締役として貢献してまいります。

投資家の視点から見た場合、今後の焦点は、収益の拡大を資本収益性の向上と株主還元の充実にいかにつなげていくかにあります。足元では配当を大きく引き上げている一方、ROEについては、さらなる向上の余地があると認識しています。現在の水準にとどまることなく、より高い資本収益性を目指すべきであり、取締役会においても、その実現に向けた議論を重ねていきます。

投資家は、投資判断にあたり、YMFG単独ではなく、同業他社との比較を通じて投資先を選定します。金融セクターにおいて意欲的な計画の発表が相次ぐなか、堅実な目標設定はYMFGらしさである一方、資本市場では将来の成長可能性が重視されるため、その成長戦略や目指す姿をより明確に示していく余地があると考えています。「同舟共命型ビジネスモデル」を通じて、地域企業や地域経済の成長を描くことができれば、それはYMFGならではの成長ストーリーになると考えています。

さらに、当社グループは、地域金融機関の中でも先行して、地域共創事業が地域にもたらすインパクトの可視化・数値化

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

「当社は、グループ社員一同の力を結集して企業価値を高めていくため、当社グループの全ての事業活動の基軸となる「使命・存在意義（パーパス）」を定めるとともに、それを実現するための「将来のあるべき姿（ビジョン）」を策定しています。[\[詳細\] >> P1](#)

当社グループが使命・存在意義を基軸とした事業活動に取り組むうえでの基本的な取り組み姿勢（経営方針）として掲げている「健全な積極進取」に基づき、経営の透明・公正かつ迅速・果断な意思決定により、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図っていくためには、実効性のあるコーポレート・ガバナンス体制の構築が経営の重要な課題であると位置付け、以下のとおり、コーポレート・ガバナンスの充実に継続的に取り組むこととしています。

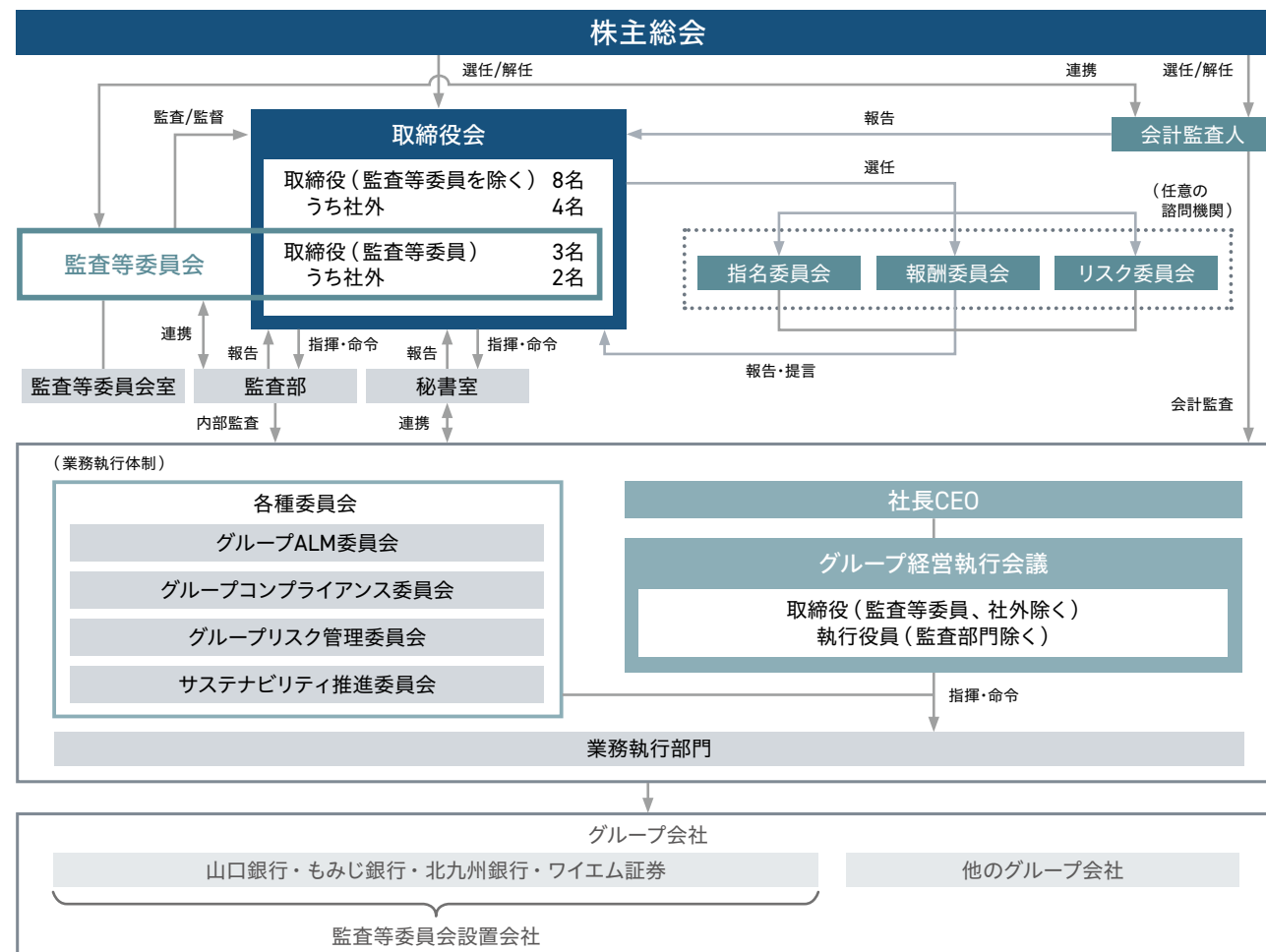
- (1) 当社は、株主の権利の実質的な確保、および株主が権利を適切に行使することができる環境の整備、ならびに株主の実質的な平等性の確保に取り組む。
- (2) 当社は、主要なステークホルダーであるお客さま、地域社会、株主および社員と適切に協働する。
- (3) 当社は、経営に関する重要な情報について、主要なステークホルダーに対し、適切に開示する。
- (4) 当社は、取締役会などの各設置機関による業務執行の監督・監査機能の実効性確保に取り組む。
- (5) 当社は、株主との間で長期的な関係を構築するため、建設的な対話を促す体制を整備する。

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、取締役会の意思決定・監督機能強化と執行部門における意思決定の迅速化を図るため、2015年6月より監査等委員会設置会社の制度を採用しています。モニタリング機能を強化すべく利害関係のない独立社外取締役を積極的に登用し、長期的視点での議論を行っています。さらに、取締役会の諮問機関

として3つの委員会（指名委員会、報酬委員会、リスク委員会）を設置し、経営の監督機能強化を図っています。

業務執行については、執行役員制度の採用により、意思決定の迅速化と、業務執行の責任と権限の明確化を図っています。



取締役会

2025年度は、取締役会実効性評価アンケート・個別インタビューをもとに議論した実効性評価会議の4つのテーマ（「中長期的な経営戦略に関する議論の充実」「グループガバナンスの在り方」「役員報酬・評価制度のモニタリング」「経営人財育成のモニタリング」）を特に注力すべきテーマとして取締役会にて認識を共有の上、年間を通じて取締役会の実効性向上に向けたPDCAサイクルを実践することで、当会における議論のさらなる深化・実質化を図ってまいりました。

また、グループ役員間や社外取締役と執行部門の対話を充実すべく、取締役会や各諮問機関での議論に加えて、事前説明会、グループ役員合宿、個別インタビューおよび社外取締役ミーティング等での議論の充実に注力しており、期初に取締役会以外の場での議論に関する各種KPIを設定し、毎月の進捗を

確認しています。

当社がモニタリングボードを志向する中で、注力すべきテーマの1つである「中長期的な経営戦略に関する議論の充実」では、中期経営計画の中核となる同舟共命型ビジネスモデルのあるべき姿について、取締役会の場だけでなく、グループ役員合宿等での意見交換の場を設け、取締役と執行部門間での質の高い議論を重ねてまいりました。

なお、取締役がその責務・役割を適切に果たすうえで必要な知識・情報を取得し、それらを更新することができるよう、就任時および就任後も継続的に必要に応じて機会および費用を提供することとしております。2025年度は、ハラスメント研修の他、生成AIの活用・課題や金融行政の動向に関する研修の受講等を行っております。

2025年度の主な取締役会議案

項目	内容
経営戦略	・新中期経営計画の策定 ・同舟共命型ビジネスモデルの確立に向けた進捗状況
ガバナンス	・グループガバナンス（グループ会社再編等） ・コーポレート・ガバナンス報告書にかかる検討 ・グループ役員人事
役員報酬	・グループ役員報酬制度の改定 ・グループ役員の評価・業績連動型報酬の配分
コンプライアンス・リスク管理、監査	・単年度コンプライアンス・プログラムの策定 ・単年度内部監査計画の策定
人財支援	・シニア人財の活躍推進に向けた制度改定 ・社員のキャリア自律度向上に向けたコースの新設
DX・IT	・マルチバンク・シングルプラットフォームの深化に向けたプロジェクト ・サイバーセキュリティ基本方針の策定
サステナビリティ	・サステナビリティ関連方針の策定および改定 ・サステナビリティ推進活動の進捗状況
財務、年度計画等	・自己株式取得、配当 ・年度計画の策定、進捗確認
その他	・機関投資家面談状況 ・事業再生に係る組織再編 ・政策投資株式に係る年度方針 ・国際業務の方向性 ・プロダクトガバナンス

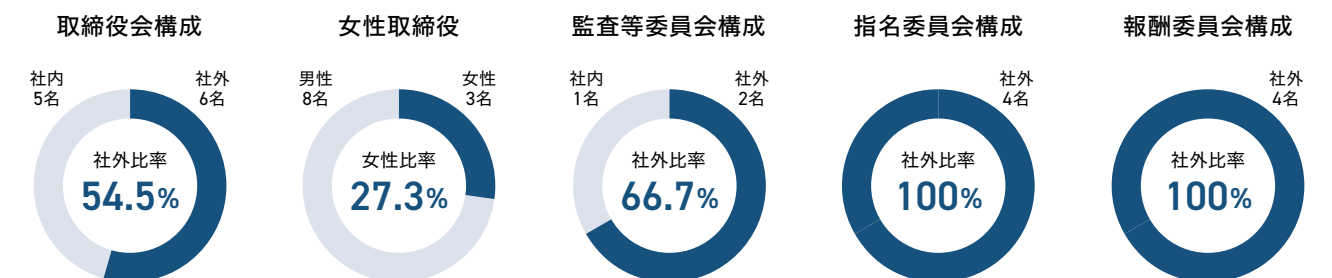
YMFG中期経営計画（2025年度～2029年度）の策定について

当社が描くビジョンや地域の未来像について協議を重ねたうえで、「地域課題解決のプラットフォーム」への進化を目指し、「同舟共命型ビジネスモデル」を確立するための経営計画を策定しております。同計画の進捗状況につきましては、執行部門が取締役会において定期的な報告を実施することで、モニタリングの強化を図ってまいります。

サステナビリティ関連方針の策定・推進活動の状況について

サステナビリティに関しては、関連方針の策定や次年度計画等の重要事項について、取締役会において決議を行っております。併せて、執行部門からの定期的な報告およびサステナビリティ推進委員会の議事概要の共有を踏まえ、各施策の進捗状況や課題を的確に把握し、ESG対応の方向性について議論するなど、中長期的な企業価値向上に向けた監督機能を果たしております。

取締役会等構成



コーポレート・ガバナンス

取締役会実効性評価

当社は、取締役会における議論のさらなる深化・実質化に向け、取締役会実効性評価アンケートおよび個別インタビューを実施し、その結果を踏まえた実効性評価会議を通じて、取締役会として重点的に取り組むべき課題を明確化しています。2025年度は、前年度に設定した重点課題への取組状況を確認すると

ともに、アンケート・インタビューで寄せられた意見を踏まえ、2026年度に向けた重点テーマを整理しました。今後も、中期経営計画の実現に向け、取締役会がモニタリングボードとしての監督機能を十分に発揮できるよう、議論・モニタリング・改善のサイクルを継続的に高度化してまいります。

取締役会実効性評価方法

- ① アンケート・個別インタビューの実施
- 全取締役を対象に実効性評価アンケートを実施
 - 社外取締役との個別インタビューを実施
 - 取締役会の運営、経営戦略、リスク管理、役員報酬・評価、株主との対話等の観点から課題・改善意見を収集

- ② 評価・分析
- アンケートおよびインタビュー結果を集約
 - 取締役会の実効性が確保されているかを評価
 - 前年度課題への対応状況および改善度合いを検証のうえ、重点的に取り組むべき事項を抽出

- ③ 実効性評価会議
- 取締役会実効性評価会議において結果を共有
 - 評価結果を踏まえた議論を実施
 - 取締役会としての重点課題を設定のうえ、継続管理すべきテーマや新たな課題を整理

重点課題

2024年度 特定された課題	2025年度 取り組み事項(実績)	2025年度 評価	2025年度 特定された課題	2026年度 取り組み事項(計画)
中長期的な経営戦略に関する議論の充実 取締役会として進捗管理を継続し、課題に対して随時協議していく必要がある	- 四半期ごとの業績・中計進捗モニタリング 「同舟共命のあり方」をテーマとした協議の実施 - グループ役員合宿・取締役会での戦略議論の実施	- モニタリング基盤は整いつつあるが、議論の質向上は継続課題 - 同舟共命型ビジネスモデルの深化、DX推進成果の監督、経営戦略における外部環境・顧客視点の分析も十分でない	継続 中長期的な経営戦略に関する議論の充実	- グループを俯瞰した戦略に関する議論の活性化 3つのエンジン（同舟共命・金融高度化・MB/SP※）を主とする中期経営計画における2026年度の進捗モニタリングの実践
グループガバナンスの在り方 取締役会による非金融分野の取組状況の把握に改善の余地がある	- 取締役会決裁権限の見直しに着手 - グループガバナンス高度化に向けた協議を実施	- 決裁権限見直しが未完了 - 重要子会社の把握機会も不十分	継続 グループガバナンスの在り方	- 取締役会決裁権限の見直し実施 - 重要子会社の役割・位置付けに応じたモニタリング強化（事前説明会等を活用した事業紹介・事業報告など）
経営人財育成のモニタリング - サクセッションプランの枠組みは整備されているが、実効性の高い運用には課題が残る - 役員候補人財の選出基準多様化、研修内容の充実、女性経営幹部ファーム・役員候補プールの充実が必要	- 外部知見を活用した経営人財育成研修を実施 - サクセッションプラン整備に向けた議論を実施 - 重要リスクの認定および対応計画を策定	サクセッションプランの基本的な枠組みは確立されているが、中身は不十分であり、運用による効果の発揮はこれからであるため、重点課題として管理する。	継続 経営人財育成のモニタリング	サクセッションプランの企画・稼働・運営 －人財育成プランの企画・運営 －管理者による一貫通貫体制 －CEOサクセッションプラン議論を年1回設定
役員報酬・評価制度のモニタリング 株式給付信託指標の見直し・各役員の評価制度については引き続きモニタリングが必要	- グループ役員の非財務目標に関する中間評価を実施 - 役員報酬制度の見直しを検討 - 社外取締役の確定金額報酬の見直しを実施	継続不要 - 現行制度の課題は既に共有されており、制度のシンプル化に向けて始動している - 今後、報酬委員会の定期開催により、制度見直しのモニタリングを実施する	新規 リスクマネジメントのモニタリング	特定した11の重要リスクにかかる対応方針・対応計画およびKPIの設定とPDCA運用

※MB/SP:マルチバンク・シングルプラットフォームの略

2025年度評価結果

2025年度の評価では、中期経営計画の進捗モニタリングやグループガバナンスの高度化に向けた取り組みが一定程度進展している一方、経営戦略に関する議論のさらなる深化、重要子会社を含むグループ全体のモニタリング強化、サクセッションプランの実効性ある運用、重要リスクに対する取締役会の監督高度化が、引き続き重要な課題であることを確認しました。

特に、同舟共命型ビジネスモデルの深化やDX推進成果の監督、外部環境・顧客視点を踏まえた戦略議論については、今後

も取締役会において継続的に議論を深めてまいります。

中長期戦略については、同舟共命型ビジネスモデルの深化、DX推進成果の監督、外部環境・顧客視点の分析が十分でないことが継続課題として整理されています。また、アンケート・インタビューでは、外部環境分析、DX推進の成果監督、ミドルマネジメント育成、経営人財育成の必要性が特筆すべき意見として示されています。

2026年度重要テーマ

2026年度は、評価結果を踏まえ、以下の4点を重点テーマとして設定し、取締役会における議論とモニタリングを強化します。

第1に、中長期的な経営戦略に関する議論の充実です。グループを俯瞰した戦略議論を活性化し、同舟共命・金融高度化・MB/SPを主とする中期経営計画における2026年度の進捗を取締役会で継続的にモニタリングします。

第2に、グループガバナンスの在り方です。取締役会決議権限の見直しや、重要子会社の役割・位置付けに応じたモニタリングの強化を通じて、グループ全体最適の観点から監督機能を高

めてまいります。

第3に、経営人財育成のモニタリングです。サクセッションプランの企画・稼働・運営、人財育成プランの企画・運営を進めるとともに、CEO後任のサクセッションプランに関する議論を年1回設定し、経営人財育成の実効性を高めてまいります。

第4に、リスクマネジメントのモニタリングです。特定した11の重要リスクについて、対応方針・対応計画およびKPIを設定し、PDCAを運用することで、取締役会による重要リスクの監督を高度化してまいります。

コーポレート・ガバナンス

役員報酬

基本方針

当社の取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能するよう株主利益と連動した報酬体系とし、個人別の取締役の報酬の決定に際しては、各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針としています。

取締役の報酬は、確定金額報酬としての基本報酬、業績連動型報酬および株式報酬により構成し、監督機能を担う社外取締役については、その職務に鑑み、基本報酬のみとしています。

この設計により、安定的な職責遂行（基本報酬）、単年度の業績向上（短期インセンティブ）、中長期の企業価値向上（株式報

酬）をバランスよく促進する設計としています。

なお、株主総会にて決議している取締役の報酬限度額は以下のとおりです。

取締役の報酬限度額

- 取締役（監査等委員を除く）

基本報酬（確定金額報酬）：月額25百万円以内

業績連動型報酬：年額総額70百万円以内

株式報酬：1事業年度当たり合計80,000ポイントを上限

- 取締役監査等委員

基本報酬（確定金額報酬）：月額5百万円以内

役員報酬制度の設計

》固定報酬について

確定金額報酬は月例支給とし、各取締役の役位や各取締役が担う役割・責務等に応じて他社水準、当社の業績、従業員給

与の水準も考慮しながら、総合的に勘案して決定し、適宜、環境の変化に応じて見直しを行うものとしています。

》変動報酬について

業績連動型報酬の指標

当社の単年度の業績を測る指標であり、「YMFG中期経営計画（2025年度～2029年度）」においても重視する経営指標の1つである「親会社株主に帰属する当期純利益」のほか、サステナビリティ経営の推進への取組結果を反映した「ESG評価」、「DE&I」および「環境」に関連する非財務指標および各役員の取組状況を反映した「個人評価」を採用しています。

株式給付信託（BBT）の指標

中長期的な経営目線を意識するため「YMFG中期経営計画（2025年度～2029年度）」にて重視する指標である「連結ROE」、「OHR」および「地域課題解決のプラットフォーム」への進化を遂げるための「同舟共命型ビジネスモデルの確立」に向けて達成すべき非財務指標を採用しています。

業績連動	報酬種類	構成割合	支給基準	支給方法
なし （固定）	確定金額報酬	39%	・役位・職責等に応じて決定	現金
あり （変動）	業績連動型報酬	23%	・単年度の業績向上への動機付けとして3つの指標で評価し決定 ①財務指標（ウェイト40%） 親会社株主に帰属する当期純利益の目標達成率 ②非財務指標（ウェイト10%） （1）ESG評価（FTSE ESG Score） （2）DE&I （3）環境 ③個人評価（ウェイト50%） （1）経常利益前年比 （2）同舟共命型ビジネスモデルの確立等における重要指標の達成度	現金
あり （変動）	株式給付信託（BBT）	38%	・中長期的な経営目線を意識するため「YMFG中期経営計画（2025年度～2029年度）」にて重視する指標を採用 ①連結ROE（ウェイト50%） ②OHR（ウェイト20%） ③同舟共命型ビジネスモデルの確立に向けて達成すべき非財務指標（ウェイト30%）	株式 （一部現金）

報酬決定のプロセス

取締役の報酬の額および算定方法を決定する方針は、社外取締役を委員長とする報酬委員会による審議を経て、当社取締役会が決定します。

個人別の業績連動型報酬の額については、取締役会決議により決定するものとし、取締役会は報酬委員会に報酬の枠および配分額を諮問し答申を得るものとします。

基本報酬は、報酬委員会の答申を踏まえ、取締役会で取締役個人別の額を決議します。

株式報酬は、取締役会が報酬委員会の答申を踏まえて定めた役員株式給付規程に基づき、取締役個人別の付与ポイント数を算定します。

2025年度の役員報酬の総額

短期（利益）と中長期（ROE・OHR）の両面でKPIを設定し、非財務指標（ESG等）も組み込むことで戦略との整合性を確保しています。また、報酬委員会によるガバナンスを強化すること

により、単年度の業績と中長期の企業価値向上を両立させる報酬体系を構築しています。

役員区分	員数(名)	報酬等の総額 (百万円)			
		確定金額報酬	業績連動型報酬	非金銭報酬等	
取締役(監査等委員を除く)(社外取締役を除く)	1	79	36	21	21
取締役(監査等委員)(社外取締役を除く)	1	28	28	-	-
社外役員	8	40	40	-	-

※上記には、2025年6月27日開催の定時株主総会の終結の時をもって退任した社外役員2名を含んでいます。

※「非金銭報酬等」は、株式給付信託（BBT）に関して当事業年度中に費用計上した金額です。

監査等委員会

2025年度は以下の項目について検討を重ねました。

なお、当委員会の出席状況は右記のとおりです。

2025年度

役職	氏名	出席率
取締役 ○	金子 丈毅	100%（14／14回）
取締役（社外取締役）	永沢 裕美子	100%（14／14回）
取締役（社外取締役）	敷地 健康	100%（14／14回）

2026年6月25日以降の構成員

役職	氏名
取締役 ○	濱 謙太郎
取締役（社外取締役）	永沢 裕美子
取締役（社外取締役）	敷地 健康

2025年度の主な監査等委員会議案

分類	項目	内容
決議	監査報告の作成	・事業報告の適法性 ・取締役の職務の執行に関する適法性 ・内部統制システムに関する取締役会の決議の相当性 ・計算書類等に係る会計監査人の監査の方法および結果の相当性
	常勤監査等委員の選定	・監査等委員会の円滑な運営、監査活動の充実
	特定監査等委員および選定監査等委員の選定	・監査等委員会の円滑な運営、監査活動の充実
	監査等委員以外の取締役の選任・解任・辞任に係る意見の決定	・決定プロセスの客観性、透明性 ・取締役としての適格性
	監査等委員以外の取締役の報酬等に係る意見の決定	・取締役の報酬等の適正性、透明性
	監査方針および監査計画の策定	・当該事業年度の監査の妥当性と有効性
	会計監査人の選解任又は不再任に関する事項	・会計監査人の独立性および適切な職務遂行能力
報告	会計監査人の報酬等に対する同意	・会計監査人の報酬額の妥当性
	常勤監査等委員の監査活動報告	・社外監査等委員に対する活動報告
	会計監査人との意見交換	・会計監査の実施状況と会計監査における重要な検討事項
	内部監査計画の策定	・内部監査計画の妥当性と有効性
	内部監査部門報告・意見交換	・内部監査における重要な検討事項
	コンプライアンス部門報告・意見交換	・コンプライアンス（内部通報制度）における重要な検討事項
	内部監査の実施状況	・内部監査の実施状況
	監査法人への照会状況	・監査法人への照会状況

コーポレート・ガバナンス

報酬委員会・指名委員会・リスク委員会

報酬委員会

報酬委員会は、取締役会の決議によって選定された取締役3名以上かつ取締役総数の半数以下で構成され、過半数を社外取締役としています。また、当委員会は、取締役および執行役員の報酬等に関する事項の審議を行い、取締役会への答申により、決定プロセスの客観性・透明性を高めています。2025年度は4回開催しており、構成員の出席状況は下表のとおりです。

2025年度は、個人別業績連動型報酬の配分額、グループ役

2025年度

役職	氏名	出席率
取締役（社外取締役）	末松 弥奈子	100%（4／4回）
取締役（社外取締役）○	山本 謙	100%（4／4回）
取締役（社外取締役）	三上 智子	100%（4／4回）
取締役（社外取締役）	小城 武彦	100%（4／4回）
取締役（社外取締役）	齋藤 美帆	－
取締役（社外取締役）	岡田 直子	－

※2025年6月27日をもって末松弥奈子氏および三上智子氏は退任し、同日付で、齋藤美帆氏および岡田直子氏が就任しています。また、同日付で、委員長は末松弥奈子氏から山本謙氏に変更しています。

指名委員会

指名委員会は、取締役会の決議によって選定された取締役3名以上かつ取締役総数の半数以下で構成され、過半数を社外取締役としています。また、当委員会は、取締役および執行役員の選任議案等に関する事項の審議を行い、取締役会への答申により、決定プロセスの客観性・透明性を高めています。2025年度は3回開催しており、構成員の出席状況は下表のとおりです。

2025年度は、2026年4月以降の当社グループ役員人事、取締役の諮問機関である委員会構成、サクセッションプランの運用

2025年度

役職	氏名	出席率
取締役（社外取締役）	山本 謙	100%（3／3回）
取締役（社外取締役）	末松 弥奈子	100%（2／2回）
取締役（社外取締役）	三上 智子	100%（2／2回）
取締役（社外取締役）○	小城 武彦	100%（3／3回）
取締役（社外取締役）	齋藤 美帆	100%（1／1回）
取締役（社外取締役）	岡田 直子	100%（1／1回）

※2025年6月27日をもって末松弥奈子氏および三上智子氏は退任し、同日付で、齋藤美帆氏および岡田直子氏が就任しています。また、同日付で、委員長は三上智子氏から小城武彦氏に変更しています。

リスク委員会

リスク委員会は、四半期ごとに開催し、有価証券運用・金融市場予測・金利ALM高度化に向けた取り組み等についてのモニタリングや、リスク委員以外の外部有識者を招聘した意見交換等を実施しています。委員会の審議内容は、当社取締役会にお

員の評価、グループ役員報酬制度の改定、役員株式給付信託（BBT）実施継続等について審議・情報共有を行いました。

なお、2024年度から個人目標に非財務指標を導入しましたが、2025年度のグループ役員報酬制度改定においては、中期経営計画と連動した各事業年度ごとの非財務指標を全体目標に導入しております。

2026年6月25日以降の構成員

役職	氏名
取締役（社外取締役）○	齋藤 美帆
取締役（社外取締役）	小城 武彦
取締役（社外取締役）	横田 浩
取締役（社外取締役）	岡田 直子

状況、執行役員に対する委嘱の変更等について審議・情報共有を行いました。

また、社内取締役候補者の指名および執行役員の選任は、グループ役員（当社社長を除く当社およびグループ内銀行の取締役・執行役員）からの推薦や執行役員を含めた全体のバランスが俯瞰できるスキル・マトリックスの活用、グループ内銀行頭取との社内協議により決定し、起案された執行部案を基に審議しています。

2026年6月25日以降の構成員

役職	氏名
取締役（社外取締役）○	小城 武彦
取締役（社外取締役）	横田 浩
取締役（社外取締役）	齋藤 美帆
取締役（社外取締役）	岡田 直子

いてリスク委員長より四半期ごとに報告を実施しています。併せて、毎月執行部門よりリスク委員宛に有価証券運用・金融市場予測等について報告し、市場運用方針の妥当性・方針とオペレーションの整合性検証・相場見通し・市場部門の体制強化等

ポートフォリオ改善に向けた個別の提言を実施しています。なお、2025年度は4回開催しており、構成員の出席状況は、下表のとおりです。

2025年度は、四半期ごとにリスク委員会を開催し、有価証券運用・金融市場予測・金利ALM高度化等についてのモニタリングやリスク委員以外の外部有識者を招聘した意見交換等を実施しました。

2025年度

役職	氏名	出席率
ワイエムアセットマネジメント 代表取締役社長	神田 一成	100%（1／1回）
外部有識者 ○	荒谷 雅夫	100%（4／4回）
取締役（社外取締役）監査等委員	永沢 裕美子	100%（1／1回）
外部有識者	廣中 享二	100%（4／4回）
外部有識者	合田 一郎	100%（4／4回）
取締役（社外取締役）	齋藤 美帆	100%（3／3回）
外部有識者	浜田 直之	100%（3／3回）

※2025年6月30日をもって神田一成氏および永沢裕美子氏は退任し、同日付で、齋藤美帆氏および外部有識者である浜田直之氏が就任しています。また、2025年7月18日に開催されたリスク委員会において、荒谷雅夫氏が委員長に就任しています。なお、齋藤美帆氏と浜田直之氏は就任後に開催されたリスク委員会3回全てに出席しています。

サクセッションプラン

当社グループにおけるグループ役員候補者の育成プロセスおよび育成状況にかかるモニタリング体制については、「グループ役員人事ガイドライン」において、以下のとおり定めています。

グループ役員候補者の育成

社内にて選抜された経営幹部候補者に対し、人事部門が個別に人財育成プランを策定し、各人の活動状況・実績を踏まえ、必要な時期に重要ポスト（グループ内銀行支店長、本部部长等）への登用を行います。

重要ポストに就いている人財の集合を役員候補プールとし、各人の活動状況・実績を踏まえ、グループ役員からの推薦等を

育成状況に係るモニタリング体制

経営幹部候補者や重要ポストに就いている人財の活動状況・実績については、社長CEOおよび人事部門による定期的なモニタリングを行います。

指名委員会においてもグループ役員候補者の育成状況を重要なモニタリング事項とし、社長CEOが指名委員会および取締役会に対し育成状況を適宜報告することで、グループ役員候補

役員候補者育成に係る具体的な取り組み

若手人財育成を目的としたジュニアボードプログラムや異業種への外部出向、役員候補プールに属する人財を対象とした次世代経営者人財育成プロジェクトや外部研修への派遣などを実施しています。

また、人財育成プランに則った異動、社内ガイドラインに定める経営幹部候補者の推薦プロセスに基づく登用を体系的に実

当委員会の審議内容は、リスク委員長より当社取締役会に報告しています。併せて、毎月執行部門からリスク委員宛に有価証券運用・金融市場予測・不動産カテゴリー等について報告し、市場運用方針の妥当性・方針とオペレーションの整合性検証・相場見通し・市場部門の体制強化等ポートフォリオ改善に向けた個別の提言を実施しています。

2026年6月30日以降の構成員

役職	氏名
外部有識者○	荒谷 雅夫
外部有識者	合田 一郎
取締役（社外取締役）	齋藤 美帆
外部有識者	浜田 直之

受けた者をグループ役員候補者と位置付け、当該役員候補者の中から社長CEOが人財を選任し、指名委員会へ提出します。

重要ポストへの登用については、社内取締役および人事部門にて構成される社内会議（人事登用会議）での審議を経て決定・執行しており、登用にかかる客観性・妥当性を確保する体制としています。

者の育成が計画的に行われているかどうかをモニタリングする体制を整えております。

なお、2024年12月に開催された社外取締役ミーティングにおいて、サクセッションプランの進捗状況について議題となり、その後の指名委員会・取締役会実効性評価会議において適宜進捗状況を共有しております。

施しており、引き続き当社グループにおける役員候補者育成の実効性向上に努めてまいります。

2025年度は、社長CEOがサクセッションプランについて指名委員や社外取締役と協議を実施し、2026年度よりYMfg Leadership Institute（次世代経営人財育成パイプライン）を開始します。

コーポレート・ガバナンス

取締役（2026年7月1日現在）



代表取締役社長 CEO

むくなし けいすけ

椋梨 敬介

取締役在任年数 6年
2025年度取締役会出席回数 15回／15回
当社株式保有数 37,300株（潜在株式数62,146株）

再任

1995年 4月 株式会社山口銀行入行
2012年 1月 株式会社北九州銀行赤坂門支店長
2013年 9月 株式会社山口銀行小郡支店長
2016年 1月 同行事業性評価部長
2017年 6月 株式会社YMFG ZONEプランニング代表取締役
2019年 6月 当社執行役員
2019年 7月 株式会社YMキャリア
（現：株式会社YMFGグロースパートナーズ）代表取締役
2020年 6月 当社代表取締役社長グループCOO
2021年 6月 当社代表取締役社長CEO（現任）
2022年 3月 株式会社長府製作所社外取締役監査等委員（現任）



取締役

そ が なるまさ

曾我 徳将

取締役在任年数 4年6カ月
2025年度取締役会出席回数 15回／15回
当社株式保有数 36,200株（潜在株式数35,750株）

再任

1987年 4月 株式会社山口銀行入行
2006年 4月 同行廿日市支店長
2008年 5月 同行神戸支店長
2010年 4月 当社営業戦略部長
2014年 4月 株式会社山口銀行東京支店長
2015年 6月 同行取締役東京支店長
2017年 6月 同行取締役宇都支店長
2019年 6月 当社常務執行役員法人事業本部長・地域事業開発本部長
2019年 6月 株式会社もみじ銀行専務取締役
2019年 11月 当社執行役員法人事業本部長
2020年 6月 ワイエムコンサルティング株式会社
（現：株式会社YMFGグロースパートナーズ）代表取締役社長
2021年 6月 当社専務執行役員金融ユニット長
2021年 12月 当社取締役専務執行役員金融ユニット長
2022年 4月 当社取締役（現任）
2022年 4月 株式会社山口銀行専務執行役員
2022年 6月 同行取締役頭取（現任）
2025年 6月 下関商業開発株式会社社外取締役（現任）
2025年 6月 山口ケーブルビジョン株式会社社外取締役（現任）



取締役

ひらなか ひろまさ

平中 啓文

取締役在任年数 2年
2025年度取締役会出席回数 15回／15回
当社株式保有数 3,300株（潜在株式数30,877株）

再任

1991年 4月 株式会社山口銀行入行
2010年 7月 同行長府東支店長
2011年 11月 株式会社北九州銀行新宮支店長
2013年 7月 同行久留米支店長
2014年 9月 株式会社山口銀行カスタマーコミュニケーション部長
2016年 1月 当社経営管理部長
2017年 1月 当社営業戦略部長
2017年 5月 当社法人戦略部長
2017年 6月 当社執行役員法人事業本部長
2018年 6月 当社執行役員リテール事業本部長
2019年 1月 株式会社山口銀行小郡支店長
2020年 6月 株式会社北九州銀行執行役員福岡支店長
2021年 8月 当社執行役員
2021年 10月 当社執行役員企画統括本部長兼人事・総務統括本部長
2022年 4月 当社常務執行役員金融事業本部長
2023年 6月 株式会社もみじ銀行取締役専務執行役員
2024年 4月 同行取締役頭取（現任）
2024年 6月 当社取締役（現任）



取締役

ふるどう たつ や

古堂 達也

取締役在任年数 - 年
当社株式保有数 2,000株（潜在株式数5,074株）

新任

1999年 4月 株式会社山口銀行入行
2016年 10月 株式会社北九州銀行天神支店長
2017年 11月 当社総合企画部フロンティア事業室長
2018年 6月 当社次世代事業部フロンティア事業室長
2020年 6月 当社投資共創部長
2021年 6月 山口キャピタル株式会社
（現：株式会社YMFGキャピタル）代表取締役社長
2023年 2月 三笠産業株式会社社外取締役（現任）
2023年 4月 当社総合企画部長
2024年 4月 当社執行役員企画統括本部長
2024年 10月 当社執行役員企画統括本部長兼金融事業本部長
2025年 4月 当社執行役員企画統括本部長
2025年 6月 株式会社北九州銀行取締役（現任）
2026年 6月 当社取締役執行役員企画統括本部長
2026年 7月 当社取締役執行役員企画統括本部長兼成長戦略事業本部長（現任）



取締役

お ぎ たけひこ

小城 武彦

取締役在任年数 3年
2025年度取締役会出席回数 14回／15回
当社株式保有数 0株（潜在株式数7,379株）

再任
社外
独立

1984年 4月 通商産業省入省（現：経済産業省）
1999年 6月 カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社取締役
2002年 6月 カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社代表取締役常務
2004年 7月 株式会社産業再生機構マネージングディレクター
2004年 11月 カネボウ株式会社代表執行役社長（出向）
2007年 4月 丸善株式会社（現：丸善CHIホールディングス株式会社）代表取締役社長
2013年 6月 株式会社西武ホールディングス社外取締役
2015年 6月 株式会社ミスミグループ本社社外取締役
2015年 8月 株式会社日本人材機構代表取締役社長
2016年 3月 東京大学大学院経済学研究科博士課程修了（経済学博士）
2016年 4月 金融庁参与
2018年 8月 経済産業省参事
2020年 10月 九州大学大学院経済学研究院産業マネジメント専攻教授（現任）
2020年 12月 株式会社日本共創プラットフォーム社外取締役（現任）
2023年 6月 当社社外取締役（現任）
2023年 6月 株式会社ICMG社外取締役（現任）



取締役

よ こ た ひろし

横田 浩

取締役在任年数 - 年
当社株式保有数 0株（潜在株式数0株）

新任
社外
独立

1985年 4月 徳山曹達株式会社
（現：株式会社トクヤマ）入社
2002年 7月 同社OI革新推進本部主席
2003年 1月 同社ファインケミカル営業部主席
2008年 4月 同社ファインケミカル営業部部長
2010年 1月 同社機能性粉体営業部部長
2014年 4月 同社執行役員特殊品部門長
2015年 3月 同社社長執行役員
2015年 6月 同社代表取締役社長執行役員
2026年 4月 同社代表取締役会長執行役員（現任）
2026年 6月 当社社外取締役（現任）



取締役

さいとう み ほ

齋藤 美帆

取締役在任年数 1年
2025年度取締役会出席回数 10回／11回
当社株式保有数 0株（潜在株式数0株）

再任
社外
独立

1986年 4月 野村證券株式会社 入社
1988年 3月 クレディスイス信託銀行株式会社 入社
1989年 11月 スパークス投資顧問株式会社 入社
1993年 6月 J.L.Kellogg Graduate School of Management at Northwestern University 経営学修士（MBA）取得
1997年 9月 シンガポール政府投資公社（GIC）入社
2006年 1月 Clay Finlay Inc 入社
2009年 11月 国連年金基金 入職
2024年 6月 株式会社ストラテジー・アドバイザーズ 入社
同社執行役員 資本市場本部DE&I研修コース
コーディネーター兼スピーカー
2025年 3月 株式会社エラン社外取締役監査等委員（現任）
2025年 6月 当社社外取締役（現任）
2025年 6月 東邦ホールディングス株式会社社外取締役監査等委員（現任）
2026年 6月 スパークス・グループ株式会社社外取締役監査等委員（現任）



取締役

はま けん た ろ う

濱 謙太郎

取締役在任年数 - 年
当社株式保有数 0株（潜在株式数1,019株）

新任

1993年 4月 株式会社山口銀行入行
2000年 4月 株式会社テスミック入社
2000年 4月 同社経理部長
2000年 5月 同社取締役管理本部長
2011年 2月 株式会社山口銀行入行
2011年 9月 公認会計士登録
2016年 1月 株式会社山口銀行長府東支店長
2018年 6月 当社総合企画部関連会社支援室長
2018年 6月 当社総合企画部主計室長
2019年 9月 当社総合企画部長
2021年 4月 当社コンプライアンス統括部長
2022年 4月 当社総合企画部主計室長
2026年 4月 当社総合企画部
2026年 6月 監査等委員会室
2026年 6月 当社取締役監査等委員（現任）



取締役

し き ち けんこう

敷地 健康

取締役在任年数 3年
2025年度取締役会出席回数 15回／15回
当社株式保有数 0株（潜在株式数0株）

再任
社外
独立

1998年 4月 大阪弁護士会登録、北浜法律事務所入所
2006年 4月 福岡弁護士会へ登録替え
2007年 1月 弁護士法人北浜法律事務所パートナー弁護士
2009年 3月 税理士登録（九州北部税理士会）
2012年 7月 株式会社ベガコーポレーション社外監査役
2015年 7月 同社社外取締役監査等委員
2019年 6月 株式会社JTC社外取締役監査等委員
2020年 1月 弁護士法人北浜法律事務所代表社員（現任）
2023年 6月 当社社外取締役監査等委員（現任）

※潜在株式は、2026年3月31日時点における、当社役員持株会における持分株式数および業績連動型株式報酬制度で付与された株式給付等ポイントにより今後交付予定の株式数を参考として示すものです。



取締役

おかだ なお こ

岡田 直子

取締役在任年数 1年
2025年度取締役会出席回数 11回／11回
当社株式保有数 0株（潜在株式数0株）

再任
社外
独立

2001年 4月 サン・マイクロシステムズ株式会社 入社
2005年 1月 株式会社アクシブ・ドットコム（現：CARTA HOLDINGS）入社
2005年 3月 立教大学大学院 ビジネスデザイン研究科卒業（MBA 取得）
2008年 1月 株式会社ECナビ（現：CARTA HOLDINGS）経営本部長
2009年 7月 株式会社ネットワークコミュニケーションズ代表取締役（現任）
2020年 3月 ローランド ディー・ジー 株式会社社外取締役
2021年 9月 株式会社レトリバ社外取締役（現任）
2022年 6月 日特建設株式会社社外取締役（現任）
2023年 12月 人・夢・技術グループ株式会社社外取締役監査等委員
2024年 8月 株式会社コンディニウム・ソーシャル取締役CCO
2025年 6月 当社社外取締役（現任）



取締役

ながさわ ゆ み こ

永沢 裕美子

取締役在任年数 6年
2025年度取締役会出席回数 15回／15回
当社株式保有数 1,800株（潜在株式数207株）

再任
社外
独立

1984年 4月 日興証券株式会社入社
1997年 7月 Citibank N.A.（東京）、個人営業本部個人融資部ヴァイス・プレジデント
2000年 6月 SSB Citi Asset Management株式会社DC部ヴァイス・プレジデント
2004年 12月 市民グループ「フォスター・フォーラム」(良質な金融商品を育てる会)事務局長
2008年 8月 株式会社永沢ビル代表取締役（現任）
2016年 1月 金融庁参事（現任）
2016年 6月 公益社団法人日本消費生活アドバイザー・コンサルタント・相談員協会理事（現任）
2018年 6月 市民グループ「フォスター・フォーラム」(良質な金融商品を育てる会)世話人（現任）
2018年 6月 公益社団法人日本消費生活アドバイザー・コンサルタント・相談員協会代表理事副会長
2018年 6月 一般財団法人日本産業協会理事（現任）
2018年 6月 株式会社山口銀行社外取締役
2020年 6月 当社社外取締役
2021年 4月 お茶の水女子大学大学院非常勤講師（現任）
2021年 6月 株式会社ヤクルト本社社外取締役（現任）
2021年 6月 特定非営利法人消費者機構日本理事（現任）
2023年 6月 当社社外取締役監査等委員（現任）
2024年 10月 ジーエルテクノホールディングス株式会社社外取締役監査等委員（現任）
2025年 1月 公安審査委員会委員（現任）

執行役員（2026年7月1日現在）

執行役員 企画統括本部長 兼 成長戦略事業本部長（兼 取締役）	古堂 達也
専務執行役員 監査部管掌	金子 丈毅
執行役員 市場事業本部長 兼 市場統括部長	奥田 健一郎
執行役員 コンプライアンス・リスク統括本部長	西野 肇
執行役員 地域共創事業本部長	村田 直輝
執行役員 金融事業本部長	岩田 圭司
執行役員 業務統括本部長	中嶋 羊治
執行役員 経営統括本部長	繁富 弘樹

コーポレート・ガバナンス

スキル・マトリックス

当社の取締役会は、その役割・責務を実効的に果たすため、取締役会全体として求められる知識・経験・能力のバランスおよびジェンダーや職歴、年齢などを含む多様性を確保するとともに、意思決定の迅速性の観点から、取締役会の機能が最も効果的・効率的に発揮できる適切な員数を維持することとしています。この基本的な考え方にに基づき、取締役会は当社の事業に精通し、優れた能力と豊富な経験を有する者を社内取締役候補者として指名するほか、取締役会の独立性・客観性を担保する

ため、多様な知見やバックグラウンドを持つ候補者を社外取締役候補者として指名するとともに、取締役会の員数を原則13名以内とすることとしています。

スキル・マトリックスの項目は、YMFG中期経営計画（2025年度～2029年度）（以下、現中計）の重点戦略等に基づき10項目のスキルを選定しています。また、各取締役の有する全ての知見、経験、専門性を表すものではなく、経験等を鑑みて、特に専門性を発揮することを期待する分野について記載しています。

社内取締役

	棕梨 敬介	曾我 徳将	平中 啓文	古堂 達也	濱 謙太郎
	代表取締役 社長CEO	取締役	取締役	取締役執行役員	取締役 監査等委員
コーポレート・ガバナンス	●	●	●	●	●
企業経営／サステナビリティ経営	●	●	●	●	
企業財務／ファイナンス／M&A	●	●	●	●	●
営業戦略	●	●	●	●	
地域共創	●			●	
市場運用		●			
人財マネジメント	●		●		
DX／IT	●			●	
コンプライアンス／リスク管理	●				●
内部監査					●

社外取締役

	小城 武彦	横田 浩	齋藤 美帆	岡田 直子	永沢 裕美子	敷地 健康
	取締役	取締役	取締役	取締役	取締役 監査等委員	取締役 監査等委員
コーポレート・ガバナンス	●	●	●	●	●	●
企業経営／サステナビリティ経営	●	●	●	●	●	
企業財務／ファイナンス／M&A	●	●	●			
営業戦略		●	●		●	
地域共創						
市場運用			●			
人財マネジメント	●					
DX／IT				●		
コンプライアンス／リスク管理					●	●
内部監査					●	●

スキル区分

10項目のスキルは以下のとおり定義しています。

項目	中計連動戦略	概要
コーポレート・ガバナンス	－	・銀行の執行権限・責任を拡大することを通じて銀行が主体的に業務を執行する体制とし、現場力を発揮できるグループ経営態勢を確立する
企業経営／サステナビリティ経営	サステナビリティ戦略	・資本を有効活用してグループの事業領域拡大・収益性向上に資する分野への投資などに取り組み、成長の新たな推進力とする ・YMFGの全ての活動がESGにつながることを社内外に示すことで取り組みの連動性を高め、サステナビリティ経営を加速させる
企業財務／ファイナンス／M&A	事業ポートフォリオ戦略	・連結収益の大宗を占める基盤事業として、質（収益性）・量（規模）の両面から強化を図る ・収益基盤を強固なものとするとともに、成長戦略の実行に必要な経営資源を創出する
営業戦略	事業成長支援・事業経営戦略	・地域のお客さまが抱えるさまざまな経営課題の解決に向け、短期的ではなく、長期的な伴走者として融資（デット）やエクイティ、ソリューションを複合的に組合わせて総合的に支援する
	資産サポート戦略	・地域企業の事業成長を支える「取引先企業従業員」のウェルビーイング支援や、法人オーナーや高齢富裕層等に対するウェルスマネジメントを支援する
地域共創	地域共創戦略	・「まちづくり」「インフラ」を注力分野とし、地域企業や個人のお客さまの集合体である地域を面として捉え、産業や地域の課題解決に向けた事業を展開する
市場運用	－	・適切なリスク取得とリスク管理により有価証券ポートフォリオを再構築し、安定的な収益構造へ転換するとともに、運用の効率性を高め、当社資本コストを賄う収益性を確保する
人財マネジメント	人財マネジメント戦略	・人材確保・育成・制度改革を通じて、成長戦略/事業PF戦略と連動した人財ポートフォリオを構築する
DX／IT	DX戦略	・システムの刷新、営業のデジタル化により、営業・業務・チャンネルDXを実現し、収益力向上に向けた環境を構築する
	IT・コストマネジメント戦略	・既存業務運営コストを削減するとともに、将来へ向けた成長投資を加速する
コンプライアンス／リスク管理	－	・お客さまや地域社会の利益や期待を損なうリスクを含めたコンプライアンス体制を構築し、ストレステストやシナリオ分析を活用したRAF運営態勢の構築・運用を強化する ・将来を見据えたフォワードルッキングな信用リスク管理態勢を構築し、グループ各社のリスク管理態勢を強化する
内部監査	－	・独立・客観的な立場から、リスクマネジメント、内部統制、ガバナンスのプロセスの有効性を評価・改善することで、組織の価値向上に寄与する

社外取締役へのサポート

会議体スケジュールや資料の早期展開

取締役会招集や各種会議体年間スケジュールは1年半～2年後までの開催予定日時を共有しています。また、重要性の高い取締役会付議議案の資料については、取締役会開催日の1週間前を目途に資料を展開したうえで事前説明会を実施しています。

事業や事業環境への理解促進

当社の取締役として必要となる金融ビジネスや金融機関グループの経営環境等に関する勉強会の場を定期的に提供しています。

2025年度は、グループ役員合宿や事前説明会の場を活用した各事業本部・グループ会社の説明、外部機関を招聘した勉強会の開催、外部機関が開催する社外取締役向け勉強会への参加などを通じて、当社グループが関連する業界の知見を深めていただいております。

情報提供の充実と執行メンバーとの対話

取締役会付議議案については、社外取締役への事前説明会を2回設けており、担当部門の責任者が直接社外取締役へ説明をし、各議案ともに十分な理解のうえ、取締役会に参加していただけるよう準備しています。

また、事前説明会は、執行メンバーと社外取締役が直接対話する機会にもなっており、経営陣のサクセッションプランを円滑に遂行する役割も果たしています。加えて、取締役会開催場所をグループ内3銀行の本社で年に1回は開催することで、地域の事業環境の理解や、現場社員との対話による組織の実態把握をしていただけるよう努めています。

コーポレート・ガバナンス

取締役選任理由

氏名	選任理由
棕梨 敬介	・当社代表取締役社長CEOとして、当社グループの経営全般を統括する等、当社グループの健全かつ適切な運営に必要な知識・経験を有しており、引き続き当社取締役としての職務を適切に遂行することができるため
曾我 徳將	・当社取締役および株式会社山口銀行取締役頭取として、当社グループおよび銀行の経営全般を統括する等、当社グループの健全かつ適切な運営に必要な知識・経験を有しており、引き続き取締役としての職務を適切に遂行することができるため ・また、曾我氏を当社取締役会において同行における業務執行の状況を重点的にモニタリングすることが、当社グループのガバナンス体制として適切であるため
平中 啓文	・当社取締役および株式会社もみじ銀行取締役頭取として、当社グループおよび銀行の経営全般を統括している等、当社グループの健全かつ適切な運営に必要な知識・経験を有しており、引き続き当社取締役としての職務を適切に遂行することができるため ・また、平中氏を当社取締役として当社取締役会において同行における業務執行の状況を重点的にモニタリングすることが、当社グループのガバナンス体制として適切であるため
古堂 達也	・当社グループの企画統括本部長、総合企画部長などの企画部門や、投資共創部長、YMFGキャピタル社長といった投資部門の要職を歴任し、グループ全体の戦略立案と実行に深く関与した経歴があるため ・これらの経験を通じて、当社グループの健全かつ適切な運営に資する高度な知識と豊富な実務経験を有していることから、取締役としての職務を的確に遂行し得る人材であるため ・また、グループガバナンスの一層の強化にも寄与することが期待されるため 新任のご挨拶 これまで企画部門においては、グループ戦略の企画や戦略的出資、グループ横断でのDX戦略の推進を通じて、金融事業の高度化と成長領域の探索に取り組み、企業価値向上を着実に進めてまいりました。また、投資部門におきましては、地域の事業承継課題の解決を目的としたサーチファンドの設立や、投資先スタートアップや地域事業者との連携強化を通じ、地域における価値共創の裾野拡大に努めてまいりました。今後は、グループ横断でのDX推進を一層加速させることで、成長戦略を支える経営基盤の強化と持続的な価値創造を実現し、それらを競争優位の源泉へと昇華させてまいります。株主の皆さまをはじめとするステークホルダーのご期待とご意見に真摯に向き合い、これまで培ってきた知見とノウハウを最大限に発揮することで、企業価値のさらなる向上に取り組んでまいります所存です。
横田 浩	・株式会社トクヤマの代表取締役等の歴任により、企業経営者としての高い見識と豊富な経験を有しておられ、これらに基づく的確な経営全般への助言により、当社取締役会の意思決定機能および監督機能の実効性強化が期待されるため ・また、サステナビリティ経営の一層の推進にも寄与するため 新任のご挨拶 欧州や中東を起点とする地政学リスクの高まりにより、企業を取り巻く経営環境は一層の不確実性を帯びております。また、日本国内におきましても、少子高齢化や急激な人口減少、物価高騰の影響により、国内市場の需要縮小が顕著となっており、事業構造の変革が急務となっております。私はこれまで、本業における事業ポートフォリオの転換に向けた成長基盤の確立やサステナビリティ経営の推進、さらには成長分野における積極的な海外投資を着実に進めてまいりました。今後もステークホルダーの皆さまのご期待にお応えすべく、これまで培ってきた知見やノウハウを最大限に活かし、企業価値の向上およびコーポレート・ガバナンスの強化に一層努めてまいります所存です。
小城 武彦	・当社の社外取締役として公正かつ客観的な立場から経営を監督しているため ・通商産業省（現経済産業省）を退官後にカネボウ株式会社、丸善CHIホールディングス株式会社、株式会社日本人材機構の代表取締役を歴任し、現在は九州大学の大学院経済学研究院産業マネジメント専攻教授として、経営組織論・コーポレートガバナンスを専門分野としております。小城氏の強みであるコーポレートガバナンスの維持・向上や企業再生分野における知見を活かしたグループ内銀行のサポート等、経営に対する的確な助言を頂戴することが期待できるため
齋藤 美帆	・当社の社外取締役として公正かつ客観的な立場から経営を監督しているため ・外資系金融機関や国連年金基金のアジア太平洋地域先進国で勤務されるなど、国際金融分野における投資業務や分析業務などに長年従事されており、当社のマーケット関連や資産サポートに関する重点施策に対しの的確な助言をいただくことにより、当社の取締役会の意思決定機能や監督機能の実効性強化および当社グループのコーポレート・ガバナンスの一層の強化が期待できるため
岡田 直子	・当社の社外取締役として公正かつ客観的な立場から経営を監督しているため ・ITベンチャー企業にて広報部門の立ち上げやPR会社ネットワークコミュニケーションズを創業し、特に広報コンサルティングやコミュニケーション戦略の設計支援と実務執行に従事しており、ステークホルダーの皆さまとのリレーションシップの構築に対する的確な助言をいただくことにより、当社の取締役会の意思決定機能や監督機能の実効性強化および当社グループのコーポレート・ガバナンスの一層の強化が期待できるため
濱 謙太郎	・当社およびグループ内銀行において、総合企画部長、コンプライアンス統括部長、主計室長や支店長を歴任している他、公認会計士の資格を有しており、これらの経験と資格に基づき、法令知識や高い倫理観、企業財務・会計に関する豊富な知見を有していることから、監査等委員としての職務を適切に遂行できるため 新任のご挨拶 これまで総合企画部長、コンプライアンス統括部長や主計室長を務め、法令遵守の徹底と財務の健全性確保に努めてまいりました。企業の持続的な成長には、透明性の高い経営と厳格なコーポレート・ガバナンス体制の構築が不可欠であると考えております。取締役監査等委員として、これまで培った経験と知見を活かし、内部統制の管理監督と会計の適正性確保に一層注力してまいります。株主の皆さまの信頼に応えるべく、公正かつ適切な監査を通じて企業価値の向上に努めてまいります所存です。

氏名	選任理由
永沢 裕美子	・当社の社外取締役監査等委員として公正かつ客観的な立場から経営を監督しているほか、金融機関勤務を経て、市民グループ「フォスター・フォーラム（良質な金融商品を育てる会）」を設立するなど金融商品に関する豊富な経験を有しており、今後も専門的な見識に加え市民の目線からの確な助言をいただくことにより、当社の取締役会の意思決定機能や監督機能の実効性強化および当社グループのコーポレート・ガバナンスの一層の強化が期待できるため
敷地 健康	・当社の社外取締役監査等委員として公正かつ客観的な立場から経営を監督しているほか、弁護士法人北浜法律事務所の代表社員として、福岡市を拠点として地域に密着した弁護士活動を中心に展開している傍ら、九州北部税理士会に税理士登録をしており、法律の専門家としての豊富な経験を有しており、今後も専門的な知識に基づいた的確な助言をいただくことにより、当社の取締役会の意思決定機能や監督機能の実効性強化および当社グループのコーポレート・ガバナンスの一層の強化が期待できるため

政策投資株式

政策投資株式保有に関する方針

政策投資株式は、保有目的の適切性、保有に伴う便益やリスクが当社の資本コストに見合うか否かといった観点から保有の適否を判断し、保有の合理性が認められる場合を除いて新規に保有しません。

保有する政策投資株式の保有合理性について、保有目的の適切性、保有に伴う便益やリスクが当社の資本コストに見合うか否かといった観点から保有の適否を定期的に検証し、当該株

式に保有合理性が認められなくなった場合には縮減します。

当社株式を政策投資株式として保有している会社（政策保有株主）から当社株式の売却等の意向が示された場合には、取引縮減の示唆など、売却等を妨げる行為は行いません。

政策保有株主との間で、取引の経済合理性を十分に検証しないまま取引を継続するなど、会社や株主共同の利益を害するような取引は行いません。

政策投資株式保有の合理性を検証する方法

上場株式に係る検証プロセスは、個社別に取引目的、総合取引の採算等から保有合理性を検証します。

具体的には、規制上維持すべき自己資本比率、および当社の資本コストを勘案した総合取引RORA[※]のハードルレートを設定し、政策投資先の総合取引RORAが当社資本コストを勘案したハードルレートを上回るかといった定量判断や取引状況等により、保有の適否や個社別対応方針について、当社社長やグループ内銀行頭取等で構成する「縮減対応協議会」での検討を経て、取締役会にて決定します。

政策投資株式の縮減目標

「YMFG中期経営計画（2025年度～2029年度）」において、2030年3月末までに、**簿価残高を350億円未満へ縮減**
連結純資産比（時価ベース）10%未満を目指してまいります。

政策投資株式に係る議決権行使基準

政策投資株式の議決権行使は、投資先ならびに当社グループの中長期的な企業価値の向上、および株主としての不利益を被る可能性などの観点から、各議案（①剰余金処分、②取締役の

縮減交渉において同意が得られた場合には、原則としてその検証プロセスを実施した当期中に市場への影響やその他考慮すべき事情について配慮しつつ、縮減することとしています。

なお、個社別対応方針については、2025年度までは「保有継続先」「採算改善交渉先」「縮減交渉先」の3区分にて保有の合理性の検証を行ってまいりました。2026年度からは、「採算改善交渉先」を廃止し、「保有継続先」と「縮減交渉先」の2区分とし、政策投資株式に係る縮減交渉をより厳格に実施してまいります。

※総合取引RORA（Return On Risk-weighted Assets）とは、金融機関が取得したリスクに対する収益性を示す指標

2025年度 政策投資株式の保有状況（億円）

	2023年度	2024年度	2025年度	前年度比
政策投資株式残高（時価）	1,171	967	1,060	+93
	（簿価）	550	485	▲59
連結純資産比（時価ベース）	17.8%	15.5%	15.8%	+0.3%
政策投資株式保有先数	284先	269先	245先	▲24先

選解任、③監査役等の選解任、④退職慰労金・弔慰金贈呈、⑤役員報酬の支給・改定、⑥買収防衛策導入・継続、⑦その他）の賛否を判断します。

リスク・マネジメント

基本的な考え方

当社グループは、持続的な企業価値の向上に向け、収益機会の追求とリスク管理を一体で捉え、中長期的に経営に影響を及ぼし得るリスクを適切に認識・管理することを重要な経営課題と位置付けています。事業環境の多様化・複雑化が進展し、リスクが顕在化した場合の影響が拡大する中、経営の健全性と安定性を確保しながら、リスクに見合った収益の確保と事業機会の創出に取り組んでいます。

そのうえで、当社グループは、「リスク統制規程」および「リスク管理規程」に基づき、経営方針および戦略目標を踏まえた適

切な業務運営を実現することで、リスク統制にかかる態勢の適切性を確保しています。

収益の源泉として認識するリスクについては、リスクに見合った収益の確保を目指すとともに、その他のリスクについては、状況を適正に評価したうえで適切な対応を図っています。また、通常のリスク管理だけでは対処できない危機が発生した場合においても、優先的に継続すべき業務を定め、必要な経営資源を確保することで、業務継続に向けた対応を図ることとしています。

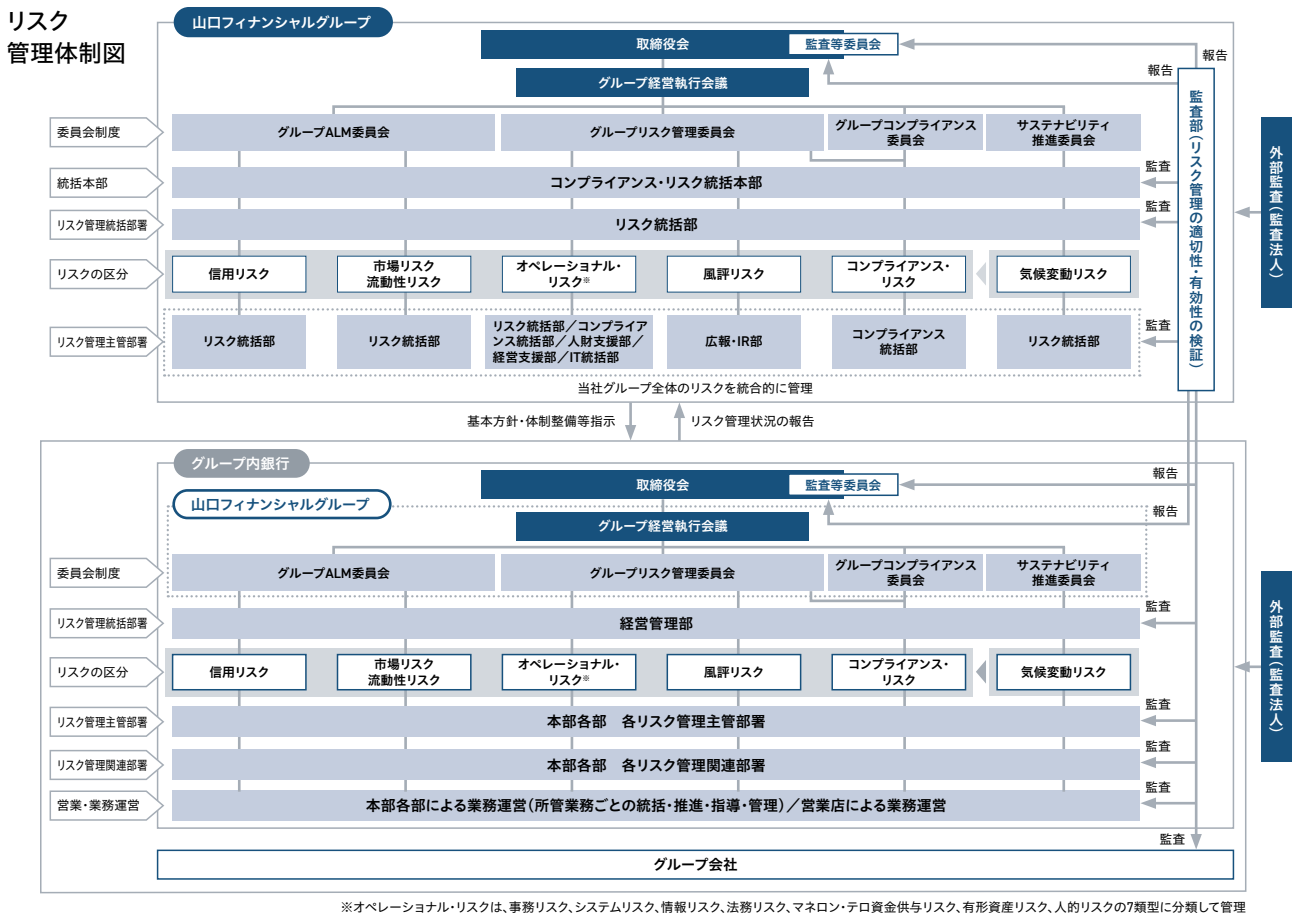
ガバナンス・管理体制

当社グループは、リスク管理態勢の確立と運用にかかる基本事項を「リスク管理規程」に定め、取締役会において制定しています。

具体的には、信用リスク、市場リスク、流動性リスク、オペレーショナル・リスク等については、それぞれ主管部署を定め、グループ全体のリスク状況を把握・分析・評価し、管理しています。重要なリスク管理上の事項については、「グループALM委員会」「グループリスク管理委員会」「グループコンプライアンス委員会」「サステナビリティ推進委員会」および「グループ経営執行会議」において協議され、必要に応じて対応方針や管理施策の見直しを行っています。

また、当社グループは、顕在化した場合に経営に重大な影響を及ぼす可能性のあるリスクを「重要リスク」として特定し、対応方針・計画の策定、モニタリングおよび定期的な見直しを実施しています。重要リスクの状況および対応の進捗は定期的にグループ経営執行会議および取締役会に報告され、取締役会はリスク管理の枠組みを定めるとともに、その運用状況を監督し、必要に応じて改善や対応強化を指示することで、リスク管理全体の実効性確保に努めています。

さらに、リスク管理の適切性および有効性については、業務部門から独立した内部監査部門が検証し、その結果を踏まえ継続的な高度化を図っています。



リスク管理のフレーム

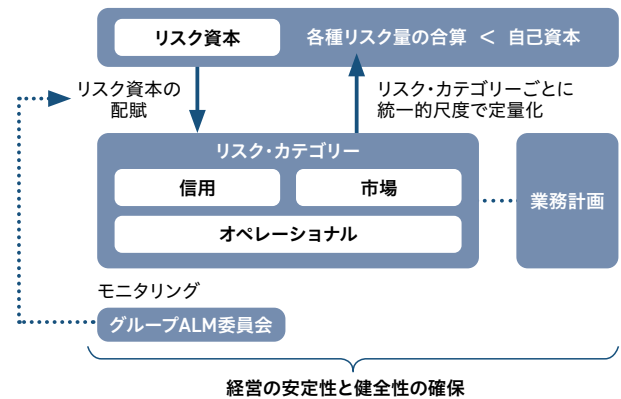
当社グループは、直面する全てのリスクに関して、リスク・カテゴリーごとに評価したリスクを可能な限り総体的に捉え、リスクを自己資本の範囲内に収めることを統合的リスク管理の基本方針として「リスク管理規程」に定めています。

当社グループは、各リスク・カテゴリー（信用リスク、市場リスク、オペレーショナル・リスク）を対象にVaR（一定の保有期間および特定の確率の範囲内で想定される最大損失額）などの統一的な尺度で計量化したリスク値を合算して、経営体力（自己資本）の範囲内に収めるリスク資本配賦運営を、統合的リスク管理の中核と位置付けています。

リスク資本運営では、業務計画遂行にあたり、リスクが顕在化しても経営の安定性と健全性を確保できるように、各リスク・カテゴリーに中核的な自己資本の範囲内でリスク資本を配賦するとともに、定量化が困難なリスクへの備えとしてのバッファー資本も確保しています。

なお、各リスク・カテゴリー、取引等への資本の配賦額については、業務計画の策定において、グループ経営執行会議にて審議・決議し、リスク資本の使用状況・遵守状況のモニタリングについては、グループALM委員会にて行っています。

統合的リスク管理のフレーム



重要リスク

当社グループは、経営環境の変化に伴うリスクを継続的に把握・評価し、経営に重大な影響を及ぼす可能性のある事項を「重要リスク」として特定・管理しています。

事業環境の多様化・複雑化が進展し、リスク顕在化時の影響が拡大する中、当社グループでは、顕在化した場合に経営に重大な影響を及ぼす可能性があるリスクを「重要リスク」として特定し、グループ横断で管理しています。重要リスクの特定にあたっては、内部・外部環境の変化を踏まえたリスクの洗い出しと、影響度および発生可能性に基づく評価を行い、経営陣の関与のもと決定しています。

特定した重要リスクに対しては、年度経営計画やリスク管理方針等に基づく対応方針を策定し、リスクの状況および対応の進捗を継続的にモニタリングすることにより、早期の兆候把握

と対応の実効性確保に努めています。

これらの重要リスクの状況および対応の進捗は、定期的にグループ経営執行会議および取締役会に報告され、取締役会はリスク管理全体の実効性を監督するとともに、必要に応じて改善や対応強化を指示するなど、ガバナンスの中核として関与しています。

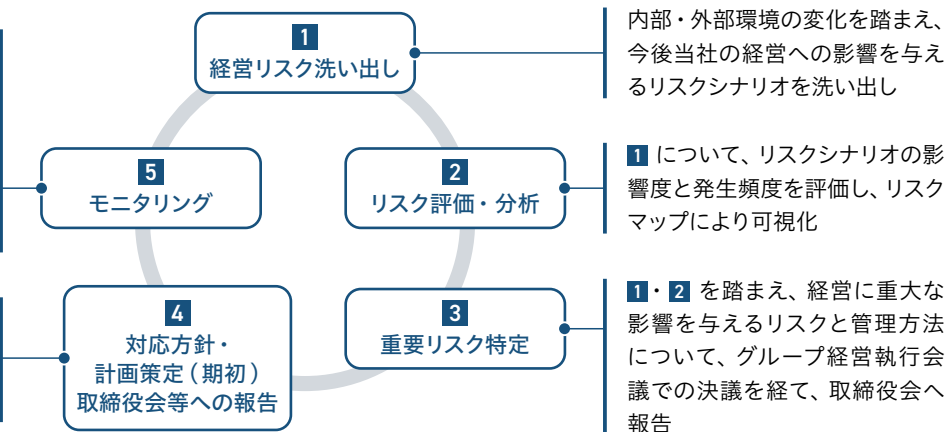
また、重要リスクについては、事業戦略および外部環境の変化を踏まえ、定期的に見直しを行うことで、リスク認識および管理の高度化を継続的に推進しています。

当社グループは、これらの取り組みを通じ、リスクを適切にコントロールするとともに、環境・社会・経済の変化を踏まえた新たな事業機会の創出につなげることで、持続的な企業価値の向上を目指しています。

重要リスク管理プロセス

策定した対応方針・計画に基づく進捗について、各種会議体、グループ経営執行会議、取締役会へ報告し、期中で新たに認識したリスクは、影響等を把握のうえ、重要リスクとするか各会議体で協議

リスクの回避・低減・移転・受容に向けた対応方針・計画を策定し、各種会議体へ付議、グループ経営執行会議、取締役会へ報告



※経営リスク: 顕在化した場合に当社グループの経営に影響を及ぼすリスク

※重要リスク: 顕在化した場合に当社グループの経営に重大な影響を及ぼすリスク

リスク・マネジメント

重要リスク

11の重要リスクを特定しています。

重要リスク	リスク事象
1.顧客基盤の縮小	当社グループが事業基盤とする地域における人口動態や産業構造の変化、顧客行動の変容等が進展した場合、顧客基盤や収益構造に影響を及ぼす可能性があります。 当社グループでは、こうした構造的な変化が段階的に進行する場合を念頭に、本リスクを中長期の経営課題として認識しています。
2.DX（AIを含む）活用の遅れ	デジタル技術やAIの急速な進展、顧客ニーズや競争環境の変化に十分対応できない場合、サービス競争力の低下や業務効率の停滞を通じて、当社グループの成長に影響を及ぼす可能性があります。 当社グループでは、競争環境の変化が加速する局面を想定し、本リスクを重要な経営課題として認識しています。
3.スタグフレーションによる景気後退	物価上昇と景気後退が同時に進行する局面において、企業収益の悪化や信用コストの増加、金融市場の変動等が複合的に生じた場合、当社グループの経営成績や財政状態に影響を及ぼす可能性があります。 当社グループでは、こうした複合的な経済変動を念頭に、本リスクを重要リスクとして認識しています。
4.財政悪化懸念による金利上昇	財政悪化懸念や金融市場の見方の変化等を背景として金利が急激に上昇した場合、保有有価証券の評価や金利感応度を通じて、当社グループの財政状態に影響を及ぼす可能性があります。 当社グループでは、金利変動が短期間に顕在化する局面も含め、本リスクを重要リスクとして認識しています。
5.国内景気悪化による市場調達困難化・預金流出（円貨）	国内経済の悪化や金融市場の不安定化、信用不安の顕在化等により、預金流出や円貨資金調達環境の悪化が生じた場合、当社グループの資金繰りに影響を及ぼす可能性があります。 当社グループでは、こうした事象が短期間で顕在化する可能性も念頭に置き、本リスクを経営の安定性に直結する重要リスクとして認識しています。
6.グローバルでの景気後退による市場調達困難化	グローバルな景気後退や金融市場の混乱等により、外貨市場における流動性が低下した場合、当社グループの外貨資金調達や資金繰りに影響を及ぼす可能性があります。 当社グループでは、国内要因とは異なる経路で顕在化する事象も念頭に、本リスクを区分して認識しています。
7.人権問題への重大な対応不備	ハラスメント等を含む人権問題への対応が不十分であった場合、役職員の士気低下や社会的信用の毀損等を通じて、当社グループの経営や事業運営に影響を及ぼす可能性があります。 当社グループでは、個別事案が組織全体の評価や信頼に波及する場合を念頭に、本リスクを重要なガバナンスリスクとして認識しています。
8.サイバー攻撃（ランサムウェア）	サイバー攻撃や不正アクセス、情報漏えい等が発生した場合、業務停止や顧客情報への影響のみならず、社会的信用の低下を通じて、当社グループの経営に重大な影響を及ぼす可能性があります。 当社グループでは、単発のインシデントにとどまらず、事業継続への波及も想定し、本リスクを重要リスクとして認識しています。
9.大規模地震被害	大規模な地震や風水害等の自然災害が発生した場合、事業活動の停止やインフラの制約等を通じて、当社グループの経営や財政状態に影響を及ぼす可能性があります。 当社グループでは、一定期間にわたり事業継続に制約が生じる事象も念頭に、本リスクを経営上の前提条件として認識しています。
10.経営人財の不足	経営戦略の遂行や高度化する業務に対応するために必要な経営人財や専門人財の確保・育成が進まない場合、当社グループの中長期的な成長や変革に影響を及ぼす可能性があります。 当社グループでは、事業環境の変化に対応できる人財が不足する局面を念頭に、本リスクを重要リスクとして認識しています。
11.気候変動への対応不備	気候変動に伴う自然災害の激甚化や、規制・市場の変化への対応が不十分であった場合、当社グループや投融資先の事業活動を通じて、経営成績や財政状態に影響を及ぼす可能性があります。 当社グループでは、短期的な事象と中長期的な構造変化の双方を念頭に、本リスクを重要リスクとして認識しています。

リスク・カテゴリー

個別のリスクについては、(1) 信用リスク、(2) 市場リスク、(3) 流動性リスク、(4) オペレーショナル・リスク、(5) 自己資本に関するリスク、(6) コンプライアンス・リスク、(7) 風評リスク、(8) 事業に関するリスク、(9) その他リスクに分類し、リスク管理を行っています。



各リスクの詳細は、以下リンクをご参照ください。
<https://www.ymfg.co.jp/ja/sustainability/governance/risk-management.html>

サイバーセキュリティ

基本的な考え方

デジタル化の進展やサイバー攻撃の深刻化・巧妙化を背景に、サイバーセキュリティは金融サービスの安定的な提供とお客さまの資産保護を支える重要な経営課題となっています。当社グループは、経営主導のもとグループ一体で対策を推進し、サイバーセキュリティリスクを重要な経営リスクの1つとして管理することで、地域社会と金融インフラの安定に貢献してまいります。

ガバナンス・管理体制

当社グループは、「サイバーセキュリティ基本方針」等に基づき、サイバーセキュリティに関する責任・役割を明確化し、経営層が関与する管理態勢を構築しています。サイバーセキュリティに関する重要事項は、グループリスク管理委員会において審議・管理し、その内容を定期的に経営陣および取締役会へ報告することで、経営レベルでの監督体制を構築しています。

具体的には、IT統括部サイバーセキュリティ推進室が中心となり、グループ全体のサイバーセキュリティ対策を企画・推進しています。また、金融庁をはじめとする外部機関とも連携し、脅威情報の収集、対策の高度化、インシデント発生時の対応力向上に取り組んでいます。

2026年度の重点取組

サードパーティ管理の強化

当社グループは、外部委託先やクラウドサービス提供事業者等に起因するサイバーリスクへの対応強化に取り組んでいます。

金融サービスにおいても、多様な外部委託先等との連携が進む一方で、サプライチェーン全体の管理が重要性を増しています。このため、委託先選定時のセキュリティ評価や契約時の要件確認に加え、利用開始後も継続的なモニタリングを実施し、リスクの把握・管理を行っています。特に、2026年度はサードパーティ管理態勢の高度化に向け、重要委託先のリスク評価や管理プロセスの見直しを進めています。

これらの取り組みを通じて、グループ全体のサプライチェーンリスク管理を強化し、安全・安心な金融サービスの提供に努めています。

インシデント対応・レジリエンス強化

サイバー攻撃を完全に防ぐことは困難であるとの前提のもと、当社グループは、有事においても迅速な意思決定と業務継続を可能とするサイバーレジリエンスの強化に取り組んでいます。

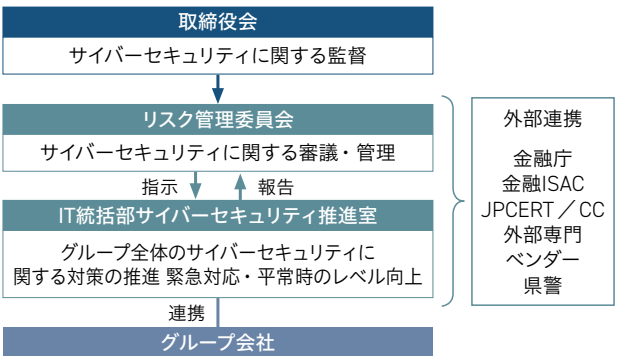
サイバーセキュリティに関する各種訓練を継続的に実施するとともに、訓練結果を踏まえた行動シナリオやマニュアルの見直しを行うことで、対応能力の向上を図っています。また、インシデント発生時の判断基準・対応プロセスの整備を進め、サイバー攻撃による影響を最小限に抑える態勢を強化しています。

2025年8月には、経営主導で対策を推進することを明確化した「サイバーセキュリティ基本方針」を策定しました。同方針のもと、平時からの予防・検知・対応・復旧の実効性向上に取り組んでいます。



「サイバーセキュリティ基本方針」については、以下リンクをご参照ください。
<https://www.ymfg.co.jp/ja/sustainability/policy.html>

サイバーセキュリティ・ガバナンス体制



フロンティアAIへの対応

フロンティアAIの進展に伴い、新たなサイバーリスクへの対応が重要となっています。当社グループは、AIの活用に関するルールや管理プロセスの整備を進めるとともに、AIを活用したサイバー攻撃に備えた態勢強化に取り組んでいます。特に、金融庁ガイドラインや最新の脅威動向を踏まえ、サイバー事案発生時における迅速な意思決定プロセスやサービス停止判断基準の整備を進めるなど、レジリエンス強化に取り組んでいます。

また、AIの進展に伴い高度化するリスクに対応するため、脅威情報の収集・分析や管理態勢の継続的な見直しを実施し、安全性と利便性の両立を図りながら、持続的な価値創造を支えるサイバーセキュリティ態勢の高度化を進めています。

グループ全体の管理態勢と人財育成

当社グループは、グループ会社を含めたサイバーセキュリティ管理態勢の強化を進めています。グループ会社ごとの業務特性やシステム環境を踏まえながら、共通管理基準のもと、グループ全体の均質なセキュリティレベルの確保に取り組んでいます。

また、サイバーセキュリティ専門人財の確保・育成を重要課題と位置付け、外部機関への出向や専門研修等を通じた育成を継続しています。加えて、経営層から一般社員まで階層別の教育・研修を実施し、グループ全体のサイバーセキュリティに関する意識向上に取り組んでいます。

コンプライアンス

基本的な考え方

当社グループは、「コンプライアンス規程」を制定し、コンプライアンスに関する基本方針を以下のとおり定めています。

金融グループとしての公共的使命や社会的責任を果たすことが極めて重要な責務であることを共通認識とし、コンプライアンスの徹底を経営の最重要課題として位置付け、実効性あるコ

ンプライアンスに真摯に取り組み、広く社会からの信頼を確立することを基本方針としています。



コンプライアンスに関する各種方針は以下リンクをご参照ください。
<https://www.ymfg.co.jp/ja/sustainability/governance/compliance.html>

コンプライアンス体制

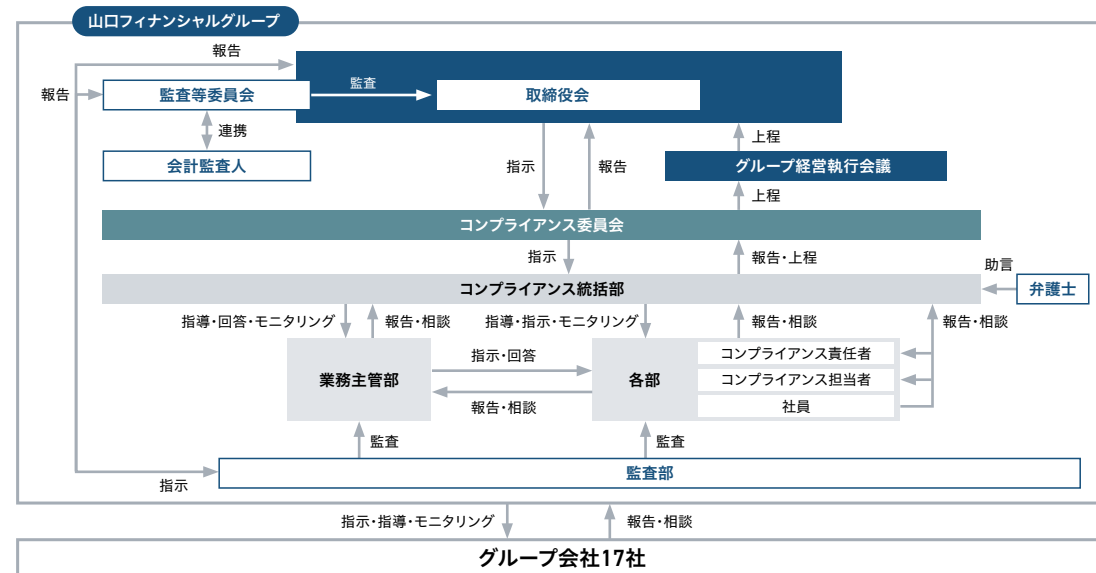
当社グループは、コンプライアンス態勢の適切性を確保するため、コンプライアンス統括部署を設置し、コンプライアンスに関する態勢整備や役職員への教育等を行っています。

当社のコンプライアンス統括部は、当社グループ各社のコンプライアンス統括部署と連携し、グループ全体のコンプライアン

スにかかる事項を一元管理しています。

また、当社グループは審議機関としてグループコンプライアンス委員会を設置しており、当委員会で審議・報告される重要事項については、グループ経営執行会議を経て取締役会に付議・報告がなされ、監督が行われています。

コンプライアンス体制図



内部通報への対応

コンプライアンス違反やハラスメント等による不祥事の防止、リスクの早期発見、自浄機能の強化を目的に、グループ共通の内部通報窓口「コンプラ・ホットライン」を設置しています。受付窓口は社内のほか社外にも男女各2名の弁護士窓口を設けており、独立性・公正性を高めた対応を行っています。

内部通報への対応の流れ

- ① 事実関係の調査と事実認定
 - ・コンプライアンス統括部が事実関係を直ちに調査
 - ・調査結果について弁護士と協議を行い事実認定
- ② 調査結果の報告・審議
 - ・調査結果は通報者の情報を秘匿したうえで経営に報告
 - ・重大事象は、グループコンプライアンス委員会で審議
- ③ 通報者への通知・是正措置の実施
 - ・調査結果を通報者に通知
 - ・違反行為に対し是正対応および再発防止策を実施

また、コンプライアンスに関する悩みや問題について相談・質問を受け付ける「コンプラなんでも相談窓口」も設置し、幅広い通報・相談に対応しています。これらの窓口は、社内イントラから容易に利用できる環境を整備しています。

通報相談者

- ・コンプライアンス違反全般
- ・ハラスメント全般

コンプラ・ホットライン

- ・社外窓口（外部弁護士）
- ・社内窓口（山口FGコンプライアンス統括部、山口FG監査等委員）

調査・審議

- ・コンプライアンス統括部にてヒアリング・調査を実施
- ・重大事象は会議体で審議

是正

- ・通報者に調査結果を通知
- ・是正対応・再発防止

2026年度コンプライアンス・プログラム

背景

当社グループでは、インテグリティやリスクベース思考の浸透を進めてきました。今後は理解にとどまらず、「知っている」から「実践する」へ、「ルールで動く」から「自ら考えて動く」への行動変容を組織全体で進めています。

目指す姿

当社グループが目指すのは、社員全員がインテグリティに基づく行動を「当たり前」と考える組織です。ルールの有無にかかわらず、「何が正しいか」を自ら考え、お客さまや地域社会の信頼に応える行動を選択できる状態の実現を目指しています。また、人権が尊重され、ハラスメントが発生しない職場環境の実現や、重大な不正・不適切事案の発生防止を通じて、持続的な企業価値向上につなげていきます。

コンプライアンスが当たり前の企業文化

社員全員がインテグリティに基づく行動を「当たり前」と考える組織を目指します。



2026年度の5つの重点項目と主な取り組み

取組方針	高い倫理観とインテグリティに基づき、全社員が自律的かつ主体的に正しい行動を行うことを企業文化として定着させる				
5つの重点項目	1 働きやすい職場環境の実現 ハラスメントの未然防止や人権意識の向上を通じて、互いを尊重し、安心して働くことができる職場づくりを進めています。	2 不正・不祥事の未然防止態勢の強化 相互牽制機能の強化やリスクベース思考の浸透により、不正や不祥事を未然に防止する組織づくりを進めています。	3 金融犯罪防止態勢の強化 高度化・巧妙化する金融犯罪に対応するため、お客さまの資産を守ることを最優先に、継続的な教育と態勢強化に取り組んでいます。	4 情報管理態勢の強化 SNS時代に対応した情報リテラシーの向上を図るとともに、情報漏えいや情報事故の防止に取り組んでいます。	5 顧客本位の業務運営の徹底 インテグリティに基づき、お客さまの最善の利益を起点とした判断・行動を徹底し、地域社会から信頼される金融グループを目指しています。

行動変容を促す仕組み

企業文化の定着に向けて、2026年度は「行動」に焦点を当てた取り組みを強化しています。



インテグリティ×リスクベース思考の実装

変化する社会環境や多様化するリスクに対応するためには、ルールを守るだけでは十分ではありません。

当社グループは、社員一人ひとりが行動の目的や潜在的なリスクを理解したうえで、「何が正しいか」を自ら考え、判断することを重視しています。インテグリティとリスクベース思考を実務の中に浸透させることで、自律的・主体的な行動につなげています。



行動を評価する仕組み

コンプライアンスの定着には、正しい行動の実践が不可欠です。2026年度から四半期ごとの自己評価と上司との対話による振り返りを導入し、評価結果をコンピテンシー評価と連動させることで、行動変容と企業文化の定着につなげています。



自浄作用の強化（内部通報制度の高度化）

不正や問題の早期発見・是正に向け、安心して声を上げられる環境づくりを進めています。社外弁護士の増員や受付・調査機能の分離により公正性・透明性を高めるとともに、匿名相談や通報者保護を徹底しています。

内部通報制度のポイント

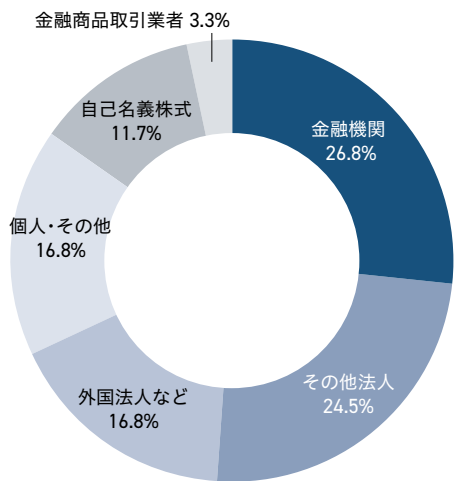
- ・社内窓口／社外弁護士窓口を設置
- ・匿名での相談・通報が可能
- ・秘密保持の徹底
- ・不利益取扱いの禁止

会社データ

会社情報・株式・株主情報（2026年3月31日現在）

商号	株式会社山口フィナンシャルグループ(英文名 Yamaguchi Financial Group, Inc.)
事業内容	銀行、その他銀行法により子会社とすることができる会社の経営管理、ならびにそれに付帯する業務を行う
本社所在地	山口県下関市竹崎町四丁目2番36号
設立日	2006年10月2日
資本金	500億円
上場証券取引所	東京証券取引所(プライム市場)
証券コード	8418
発行済株式数	234,767,616株
株主数	37,704人

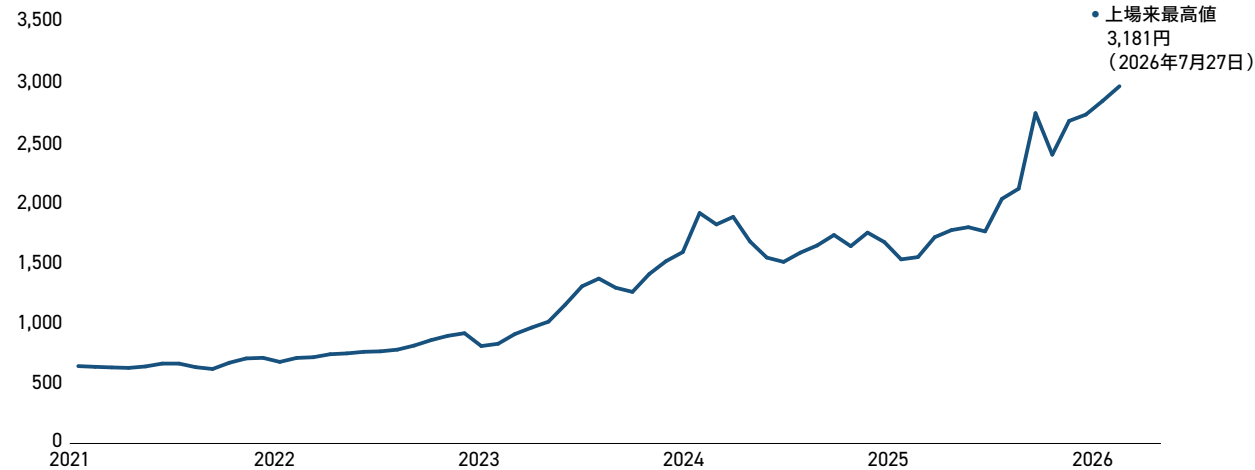
所有者別株式数分布状況



大株主の状況

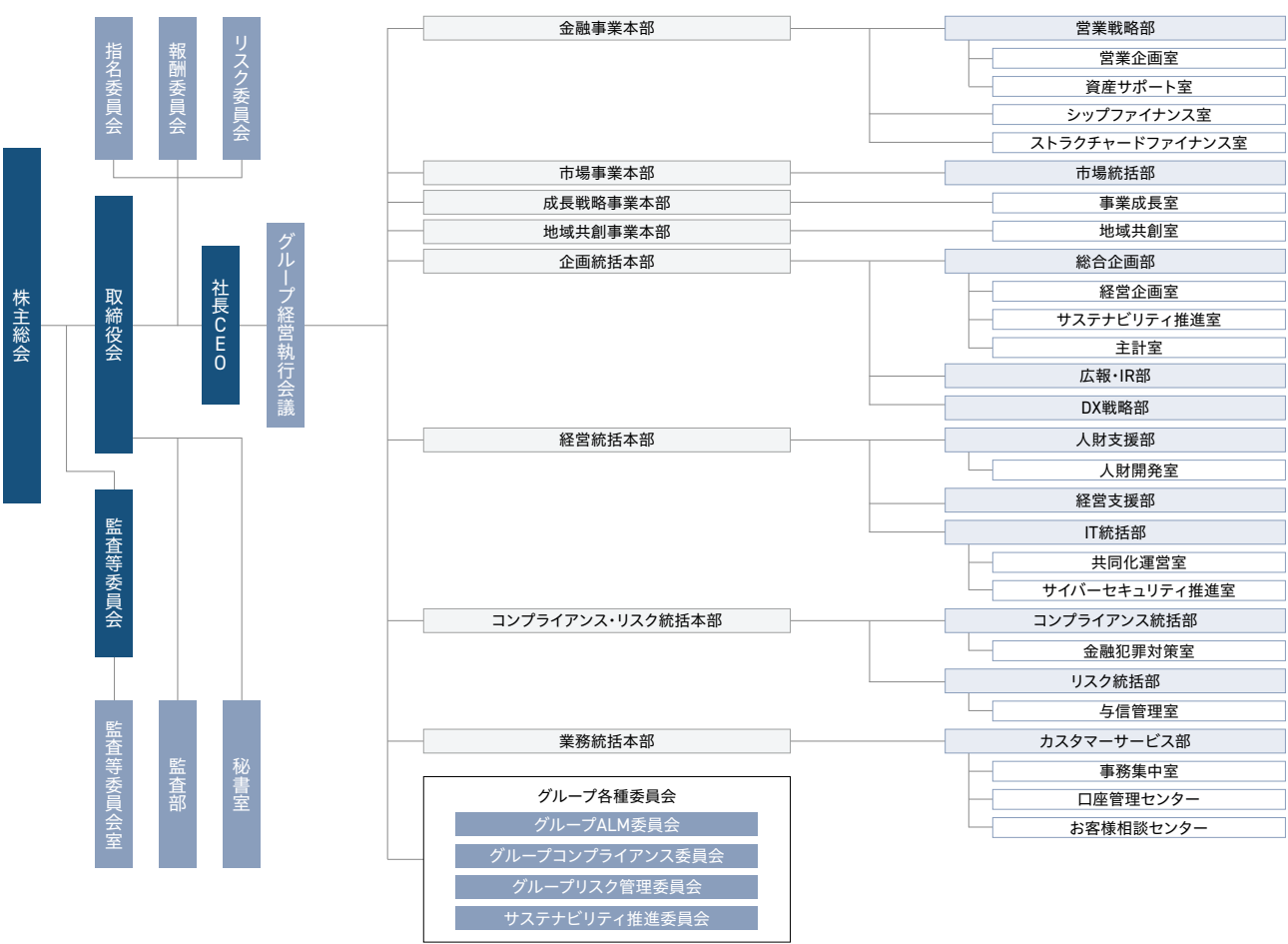
氏名	株式数(千株)	保有率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	24,699	11.91
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	7,600	3.66
明治安田生命保険相互会社	5,747	2.77
株式会社山田事務所	5,512	2.65
住友生命保険相互会社	4,041	1.94
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(UBE株式会社退職給付信託口)	4,000	1.92
株式会社トクヤマ	3,791	1.82
山口フィナンシャルグループ従業員持株会	3,458	1.66
日本生命保険相互会社	3,150	1.51
株式会社中電工	2,962	1.42

株価推移(円)(2026年7月31日現在)



※株価は東京証券取引所における各月末の終値です。なお、上場来最高値は、2026年7月27日の取引時間中高値です。

山口フィナンシャルグループの組織図（2026年7月1日現在）



グループ会社一覧 17社（2026年3月31日現在）

会社名	資本金(百万円)	議決権比率(%)	事業内容
株式会社山口銀行	10,005	100.0	銀行業
株式会社もみじ銀行	10,000	100.0	銀行業
株式会社北九州銀行	10,000	100.0	銀行業
株式会社YMFGグロースパートナーズ	100	100.0	事業成長・課題解決支援業務
株式会社YMFGキャピタル	96	100.0	ベンチャーキャピタル業務
地域商社やまぐち株式会社	50	80.8	農林水産物の卸売および販売業務
株式会社YMFG ZONEプランニング	30	100.0	地域に関する調査研究、コンサルティング業務
ワイエム証券株式会社	1,270	60.0	証券業務
株式会社イネサス	50	100.0	福利厚生代行業務
ワイエムリース株式会社	30	100.0	リース業務
にしせと地域共創債権回収株式会社	500	90.0	特定金銭債権回収業務
株式会社ワイエム保証	62	100.0	信用保証業務
株式会社やまぎんカード	30	100.0	クレジットカード業務
もみじカード株式会社	50	100.0	クレジットカード業務
株式会社井筒屋ウィズカード	100	100.0	クレジットカード業務
ワイエムアセットマネジメント株式会社	200	90.0	投資運用業務
株式会社ドリームインキュベータ	5,019	22.0	ビジネスプロデュース・コンサルティング業務

会社データ

財務データ

損益概況	単位	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
連結コア業務粗利益	億円	1,087	1,007	1,136	1,269	1,479
資金利益	億円	867	876	1,001	1,140	1,301
役務取引等利益	億円	170	167	191	186	170
特定取引利益	億円	17	10	9	4	7
その他業務利益	億円	△276	△192	△202	△280	△648
経費（臨時処理分を除く）	億円	637	613	635	649	676
連結コア業務純益	億円	450	393	501	620	803
〃（投信解約益を除く）	億円	328	358	459	608	746
〃（投信解約益および金利スワップ解約損益を除く）	億円	329	319	410	506	567
一般貸倒引当金繰入額	億円	71	△2	△19	△78	5
連結業務純益	億円	70	251	384	479	150
臨時損益	億円	△146	5	△11	44	301
うち株式等関係損益	億円	△38	67	44	119	317
うち不良債権処理額	億円	150	66	65	94	26
経常利益	億円	△76	256	372	524	450
特別損益	億円	21	9	0	△2	15
親会社株主に帰属する当期純利益	億円	△130	178	252	353	330
与信関係費用	億円	221	64	45	16	28
OHR（投信解約益を除く）	%	65.95	63.09	58.03	51.62	47.51
OHR（投信解約益および金利スワップ解約損益を除く）	%	65.94	65.75	60.73	56.18	54.35

貸借対照表	単位	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
資産の部合計	億円	121,826	122,116	125,485	129,934	131,804
貸出金	億円	81,439	83,478	85,899	85,721	89,409
有価証券	億円	13,540	15,341	20,654	21,285	20,463
負債の部合計	億円	115,463	115,969	118,928	123,713	125,102
預金	億円	99,312	99,540	100,579	103,702	102,423
譲渡性預金	億円	4,033	3,717	2,861	6,131	9,757
純資産の部合計	億円	6,363	6,146	6,557	6,221	6,702
株主資本合計	億円	5,948	5,966	6,042	6,186	6,267
利益剰余金	億円	5,112	5,228	5,404	5,647	5,848
その他の包括利益累計額合計	億円	350	151	485	3	413
新株予約権	億円	0	0	0	0	0
非支配株主持分	億円	63	28	29	31	20
3行貸出金合計	億円	82,239	84,220	86,735	86,391	90,070
うちシップファイナンス（3行合算）	億円	—	5,891	6,825	6,893	7,823
うちストラクチャードファイナンス（3行合算）	億円	—	5,802	6,566	7,078	7,685
うち個人ローン（3行合算）	億円	13,871	14,000	14,380	14,554	15,021

※ストラクチャードファイナンス残高、シップファイナンス残高は、2022年度より開示を開始しています。

財務指標等	単位	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
連結総自己資本比率	%	12.6	14.4	13.1	12.9	13.4
連結Tier1比率	%	11.9	13.0	12.0	11.4	12.3
1株当たり配当金	円	28	31	43	60	64
配当性向	%	—	40.0	37.7	36.3	40.7
総還元性向	%	—	95.5	77.3	64.6	77.2
1株当たり純資産	円	2,652.26	2,718.04	3,009.37	2,933.92	3,242.96
1株当たり当期純利益	円	△53.29	77.41	114.19	165.17	157.22
ROE（株主資本ベース）	%	—	3.00	4.19	5.78	5.30
ROE（純資産ベース）	%	—	2.88	3.98	5.55	5.12

※配当性向、総還元性向、ROE（株主資本ベース）、ROE（純資産ベース）は、2022年度より開示を開始しています。

非財務データ

環境

サステナブルファイナンス※1		単位	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	
累計実行額※2	KPI	2031年度目標 15,000億円※3	億円	2,328	4,527	6,502	8,552
うち環境分野・気候変動対応に資するもの	KPI	2031年度目標 5,000億円※3	億円	1,514	2,819	3,820	5,042

※1 当社グループは、環境課題や社会課題の解決に資する投融資やお客さまのサステナビリティ向上に向けた取り組みをご支援する投融資をサステナブルファイナンスと定義
具体的には、以下のうち1つでも該当する場合、サステナブルファイナンスとして分類する
商品：私募債（寄付型・BCP策定支援サービス付等）、サステナビリティ・リンク・ローン、グリーンローン、ソーシャルローン、ポジティブ・インパクト・ファイナンス等
資金使途：再生可能エネルギー導入、創業関連、事業承継資金等
業種：医療、介護・福祉、教育関連

※2 サステナブルファイナンスの累計実行額は、グループ内3銀行（山口銀行、もみじ銀行、北九州銀行）の合算

※3 KPI目標は、2022年度から2031年度までの累積実行額

温室効果ガス排出量（スコープ1,2 ^{※1} ）				単位	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	
スコープ1+スコープ2（前年度比の削減率）		KPI	2029年度目標	ネットゼロ	t-CO ₂ (%)	13,501（―）	11,482（15.0）	10,219（11.0）	8,844（13.5）
スコープ1 ^{※2}					t-CO ₂	2,543	2,389	2,395	2,231
スコープ2（マーケット基準） ^{※3}					t-CO ₂	10,958	9,093	7,823	6,612
参考：スコープ2（ロケーション基準） ^{※3}					t-CO ₂	9,053	8,689	8,207	7,968
スコープ3 ^{※4,5}					t-CO ₂	―	19,231,850	18,812,877	17,955,311
カテゴリ1	購入した製品・サービス				t-CO ₂	―	36,489	47,092	53,586
カテゴリ2	資本財				t-CO ₂	―	13,284	41,472	30,949
カテゴリ3	Scope1,2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動				t-CO ₂	―	1,853	1,885	1,824
カテゴリ4	輸送、配送（上流）				t-CO ₂	―	349	444	502
カテゴリ5	事業から出る廃棄物				t-CO ₂	―	341	328	337
カテゴリ6	出張				t-CO ₂	―	533	608	609
カテゴリ7	雇用者の通勤				t-CO ₂	―	1,416	1,613	1,606
カテゴリ8	リース資産（上流）				t-CO ₂	―	0	0	0
カテゴリ9	輸送、配送（下流）				t-CO ₂	―	0	0	0
カテゴリ10 ^{※6}	販売した製品の加工				t-CO ₂	―	―	―	―
カテゴリ11	販売した製品の使用				t-CO ₂	―	0	45	45
カテゴリ12	販売した製品の廃棄				t-CO ₂	―	0	99	154
カテゴリ13	リース資産（下流）				t-CO ₂	―	0	15,343	16,259
カテゴリ14	フランチャイズ				t-CO ₂	―	0	0	0
カテゴリ15 ^{※7,8}	投資（投融資を通じた排出）				t-CO ₂	―	19,177,581	18,703,944	17,849,437

※1 スコープ1、2は、環境省が公表している温室効果ガス排出量算定・報告・公表制度における算定時点での最新の排出係数に基づき算定／※2 スコープ1は、都市ガス、液化石油ガス（LPガス）、重油、軽油、灯油、ガソリンについて算定／※3 スコープ2は、電気について算定 マーケット基準：環境省・経済産業省の公表する「電気事業者別排出係数」の「調整後排出係数」を用いて算定、ロケーション基準：環境省・経済産業省の公表する「電気事業者別排出係数」の「全国平均係数」を用いて算定／※4 スコープ3は、2023年度より算定開始。各年度の算定範囲は次のとおり 2023年度：当社およびグループ内3銀行（山口銀行、もみじ銀行、北九州銀行）2024年度、2025年度：当社およびグループ会社／※5 スコープ3は、次のガイドラインおよびデータベースに基づく排出原単位データに基づき算定・環境省・経済産業省「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン（ver.2.8）」・環境省「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベース（Ver.3.6）」／※6 カテゴリ10は、下流におけるデータ取得の制約等により、合理的な排出量の推計が困難であることから算定対象外／※7 カテゴリ15は、グループ内3銀行（山口銀行、もみじ銀行、北九州銀行）における株式・社債、事業性融資、プロジェクトファイナンスを対象として算定／※8 8社別の排出量の算定は、ボトムアップアプローチを優先させる。ただし、個社の開示情報が取得できなかった場合はトップダウンアプローチを採用 ボトムアップアプローチ：個社の開示情報を取得することにより、事業実態を反映した排出量を計上する方法 トップダウンアプローチ：企業が属する業種別の平均炭素強度（売上高当たりの排出量）を用いて排出量を推計する方法

社会

人財の多様性		単位	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	
女性役員数(取締役・執行役員)※1		人	6	6	6	6	
職階別女性比率							
管理職※2	KPI	2030年3月末目標 15%以上	%	4.5	6.2	8.2	10.3
管理職候補職※3			%	12.7	13.9	12.8	15.2
係長職※4			%	33.9	37.6	43.3	47.3
スタッフ職			%	76.5	76.2	76.4	77.4
リーダー層※5への女性登用率※6			%	37.6	39.4	46.0	52.8
多様性人財※7管理職者数		人	63	84	99	117	
多様性人財管理職比率	KPI	2030年3月末目標24%以上	%	9.0	12.2	14.8	17.8
経験者採用※8による在籍者数		人	155	193	246	282	
うちアルムナイ※9		人	13	25	30	36	
障がい者雇用率※10		%	2.56	2.42	2.29	2.60	

※1 取締役と執行役員の兼務者は重複計上せず、1名としてカウント／※2 管理職は、労働基準法上の管理監督者の定義に該当する職位およびこれと同等の権限を有する職位を指す／※3 管理職候補補職は、管理職の1つ手前の職位を指す／※4 係長職は、管理職候補補職の1つ手前の職位を指す／※5 リーダー層は、管理職候補補職および係長職を指す／※6 算定式：リーダー層への女性登用率 = リーダー層への女性登用者÷リーダー層への登用者数／※7 多様性人財は、女性、外国人、中途採用者、アルムナイ、副業従事者、外部出向経験者の総称／※8 経験者採用は、中途採用、アルムナイ採用の総称／※9 アルムナイは、当社グループを一度退職した社員を指す。アルムナイ採用は、アルムナイを再度雇用することを指す／※10 障がい者雇用率は、法定雇用率制度で定められた算定式を用いて算定

人材育成	単位	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
研修受講延べ人数	人	5,531	8,704	9,372	9,231
年間総研修時間	時間	36,860	55,867	69,667	79,691
一人当たり平均研修時間	時間	9.8	15.2	19.1	22.2
一人当たり平均研修日数	日	1.2	1.9	2.4	2.8
社員教育にかかる年間総投資額	百万円	143	220	154	254
一人当たり社員教育投資額	千円	38	60	42	71
社員の自己啓発に対する補助※1総額	百万円	36	42	51	64

※1 社員の自己啓発に対する補助は、公的資格や業務検定の受験、ビジネス書籍や試験対策教材の購入、専門学校やその他の外部教育プログラムへの参加等に要した費用に対する金銭的補助を指す

ガバナンス

コンプライアンス（腐敗防止含む）	単位	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
コンプライアンス（腐敗防止含む）に関する研修の回数	回	9	13	13	15
内部通報窓口の通報受付件数	件	31	30	20	49
重大なコンプライアンス違反件数	件	1	1	0	0
腐敗防止抵触による罰金等の総額	千円	0	0	0	0

※1 通報受付件数の増減は、通報制度の認知向上や利用促進施策等の影響を受け得る

政治献金	単位	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
政党等への献金総額	千円	1,173	1,220	540	568

非財務情報に関する詳細は、ESG Data Bookをご参照ください

ESG Data Book <https://www.ymfg.co.jp/ja/sustainability/data-book.html>